



ANDREIA RAQUEL
MOREIRA
BATISTA PINTO

**IMPACTOS DO TELETRABALHO
NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DEVIDO À PANDEMIA
COVID-19: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Ciências Empresariais

ORIENTADORA

(Professora Maria Dulce da Costa Matos e Coelho)

COORDINADORA

(Professora Raquel Ferreira Pereira)

Data da realização da prova
(outubro 2021)

ANDREIA RAQUEL
MOREIRA
BATISTA PINTO

**IMPACTOS DO TELETRABALHO
NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DEVIDO À PANDEMIA
COVID-19: UM ESTUDO DE CASO**

JÚRI

Presidente: (Profª Coordenadora Luísa Margarida
Cagica Carvalho)

Orientador: (Profª Adjunta Maria Dulce da Costa
Matos e Coelho)

Vogal Arguente: (Prof. Coordenador José Manuel
Gameiro Rebelo dos Santos)

Data da realização da prova
(outubro 2021)

Agradecimentos

A dissertação de mestrado é composta por diversas etapas que culminam com a entrega para obtenção do grau de mestre. É um processo solitário, por vezes desmotivador, mas com a ajuda e apoio das pessoas certas o sucesso é garantido.

De certa forma devo agradecer a muitas pessoas que direta e indiretamente me fizeram continuar este desafio, ambicioso pela sua natureza, a que me propus.

Devo por isso destacar quem esteve sempre presente, contribuindo para que esteja hoje a entregar este trabalho de investigação. Obrigada:

Às professoras e orientadoras Maria Dulce da Costa Matos e Coelho e Raquel Ferreira Pereira pela paciência, pela compreensão, pela força e acima de tudo pelo apoio e conhecimentos que me proporcionaram.

Às empresas e seus trabalhadores que dispuseram do seu tempo para intervirem com a opinião e veracidade nas questões colocadas nas entrevistas que deram forma prática à investigação e sem as quais não seria possível concluir esta jornada.

À minha colega de desafio Rita de Carvalho, que com a sua persistência e dedicação me fez não desistir e continuar com mais força e dedicação acreditando nas minhas capacidades.

Obrigado aos meus pais, Lurdes Batista e João Batista, que apesar de estarem longe da vista, através das palavras de incentivo me fizeram acreditar que conseguiria ultrapassar este desafio.

De igual modo agradeço à minha irmã gémea, Márcia Pereira, que sempre acreditou em mim e me fez lembrar que a idade é algo ultrapassado e que a perseverança vem do berço.

Ao meu marido Paulo Pinto, que me apoiou desde o início, que me motivou a nunca desistir mesmo em alturas de desalento e acima de tudo por me ter dado força para ultrapassar mais um obstáculo ambicioso com orgulho e confiança.

Resumo

Num ambiente cada vez mais adverso em termos competitivos, torna-se relevante para as empresas apostarem em metodologias de trabalho que lhes permitam a obtenção de índices de produtividade acima das expectativas delineadas pela gestão.

O Teletrabalho apresenta-se como uma realidade que, quando bem estruturado e pensado, poderá debitar fatores de excelência que, por si só, contribuirão para o sucesso das empresas.

A presente dissertação tem como tema os impactos do Teletrabalho em cinco Pequenas e Médias Empresas (PME). A problemática centra-se na forma como as PME implementaram o Teletrabalho durante a pandemia COVID-19 e qual foi o seu impacto na sua atividade.

O objetivo geral passa por caracterizar e analisar o impacto da implementação do Teletrabalho nas PME no âmbito da COVID-19, nos setores de serviços. Os objetivos específicos incidem sobre a análise das modalidades do Teletrabalho, a identificação das vantagens e desvantagens do Teletrabalho, a avaliação do impacto do Teletrabalho na atividade das PME e a análise das intenções futuras das PME em relação à adoção do Teletrabalho.

A metodologia adotada é qualitativa, multi-caso, com a realização de 19 entrevistas a responsáveis de empresas e seus trabalhadores, do setor dos serviços, de forma a se poder caracterizar e analisar a implementação do Teletrabalho e seus impactos.

Os resultados obtidos na investigação permitem concluir que as empresas em estudo optaram maioritariamente por Teletrabalho no domicílio dos trabalhadores sob a forma total. As principais vantagens do Teletrabalho foram a redução de custos, a conciliação da vida pessoal com a vida profissional e a redução de gases poluentes. As principais desvantagens do Teletrabalho foram o investimento em equipamentos, o isolamento social e a precarização do mercado de trabalho. Os impactos do Teletrabalho verificaram-se na produtividade, no comprometimento e desempenho. Como critérios de escolha do Teletrabalho, as PME focaram-se na imposição do Governo e na compatibilidade das funções. O balanço global feito, quer por empresas, quer por trabalhadores, leva-nos a concluir que admitem a possibilidade de o Teletrabalho ser uma prática a manter no futuro, mas apenas em carácter parcial.

Palavras-chave: Teletrabalho; PME; COVID-19

Abstract

In an increasingly adverse environment in competitive terms, it becomes relevant for companies to invest in work methodologies that allow them to obtain productivity rates above the expectations outlined by management.

Telework presents itself as a reality that, when well-structured and thought out, can provide factors of excellence that, by themselves, will contribute to the success of companies.

This dissertation has as its theme the impacts of Telework in five Small and Medium Enterprises (SMEs). The problem focuses on how SMEs implemented Telework during the COVID-19 pandemic and what was its impact on their business.

The general objective is to characterize and analyze the impact of the implementation of Telework in SMEs under COVID-19, in the service sectors. The specific objectives focus on the analysis of the modalities of Telework, the identification of the advantages and disadvantages of Telework, the evaluation of the impact of Telework on the activity of SMEs and the analysis of the future intentions of SMEs regarding the adoption of Telework.

The methodology adopted is qualitative, multi-case, with the realization of 19 interviews with heads of companies and their workers in the services sector, to characterize and analyze the implementation of Telework and its impacts.

The results obtained in the research allow us to conclude that the companies under study have opted mostly for total Telework at the homes of workers. The main advantages of Telework were the reduction of costs, the reconciliation of personal life with work life and the reduction of pollutant gases. The main disadvantages of Telework were the investment in equipment, social isolation and the precariousness of the labor market. The impacts of Telework were on productivity, commitment and performance. As criteria for choosing Telework, the SMEs focused on the imposition of the Government and compatibility of functions. The overall balance made, both by companies and by workers, leads us to conclude that they admit the possibility of Telework being a practice to be maintained in the future, but only partially.

Keywords: Telework; SMEs; COVID-19

Índice

Introdução	1
1 Revisão da Literatura	3
1.1 Teletrabalho.....	3
1.2 Modalidades do Teletrabalho	5
1.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....	7
1.3.1 Vantagens e Desvantagens para a Empresa	7
1.3.2 Vantagens e Desvantagens na Ótica do Teletrabalhador	9
1.3.3 Vantagens e Desvantagens na Lógica Macrossocial	12
1.4 Impacto do Teletrabalho na Atividade das PME.....	14
1.5 Consequências da Obrigatoriedade do Teletrabalho na Sequência da Pandemia COVID-19	17
1.6 Estratégias Empresas/Teletrabalhadores: Implementação Eficaz do Teletrabalho	21
2 Objetivos e Metodologia	24
2.1 Pergunta de Partida	24
2.2 Objetivos do Estudo.....	24
2.3 Objeto do Estudo	25
2.4 Opções Metodológicas.....	25
2.5 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação	26
2.6 Análise e Tratamento de Dados.....	28
3 Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos	30
3.1 Caraterização das Empresas em Estudo	30
3.2 Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos – Empregadores.....	32
3.2.1 Caraterização do Teletrabalho nas Empresas em Estudo.....	32
3.2.2 Modalidades de Teletrabalho	34
3.2.3 Perceção dos Empregadores face às Vantagens do Teletrabalho	36
3.2.4 Perceção dos Empregadores face às Desvantagens do Teletrabalho	38
3.2.5 Perceção dos Empregadores sobre Impactos na Atividade da Empresa com a Adoção do Teletrabalho	40

3.2.6	Medidas e Apoios COVID-19 adotadas pelas Empresas em Estudo.....	43
3.2.7	Percepção dos Empregadores sobre Estratégias da Empresa em relação à Adoção do Teletrabalho	44
3.2.8	Balanço Global dos Empregadores sobre a Implementação do Teletrabalho ..	47
3.2.9	Percepção dos Empregadores sobre o Futuro Próximo do Teletrabalho nas PME	48
3.3	Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos – Trabalhadores	49
3.3.1	Caraterização dos Trabalhadores Entrevistados.....	49
3.3.2	Percepções dos Trabalhadores face às Vantagens do Teletrabalho.....	50
3.3.3	Percepções dos Trabalhadores face às Desvantagens do Teletrabalho	51
3.3.4	Percepção dos Trabalhadores sobre os Impactos do Teletrabalho na Atividade da Empresa.....	53
3.3.5	Percepção dos Trabalhadores sobre as Estratégias adotadas pela Empresa com o Teletrabalho	55
3.3.6	Adoção do Teletrabalho como Modelo de Trabalho - Trabalhadores	57
3.3.7	Conciliação da Vida Pessoal com a Vida Profissional em Teletrabalho – Percepção dos Trabalhadores.....	58
3.3.8	Balanço Global dos Trabalhadores sobre a Implementação do Teletrabalho..	61
3.3.9	Percepção dos Trabalhadores sobre Futuro Próximo do Teletrabalho.....	62
	Conclusão	64
	Referências Bibliográficas	70
	Apêndices	78
	Apêndice 1 – Conceitos de Teletrabalho	78
	Apêndice 2 - Guião Entrevista – Empregador ou Técnico Responsável de RH	80
	Apêndice 3 - Guião Entrevista Teletrabalhador	83
	Apêndice 4 - Caraterização do Teletrabalho	86
	Apêndice 5 – Modalidades de Teletrabalho.....	87
	Apêndice 6 – Vantagens do Teletrabalho – Empregadores.....	88
	Apêndice 7 – Desvantagens do Teletrabalho – Empregadores	89
	Apêndice 8 – Impactos na Atividade da Empresa	90

Apêndice 9 – Medidas e Apoios COVID-19.....	92
Apêndice 10 – Estratégias Empresa em Relação à Adoção do Teletrabalho	93
Apêndice 11 – Balanço Global da Implementação do Teletrabalho – Empregadores.....	95
Apêndice 12 – Futuro Próximo do Teletrabalho - Empregadores	96
Apêndice 13 – Caraterização dos Trabalhadores Entrevistados.....	97
Apêndice 14 – Perceções dos Trabalhadores face às Vantagens do Teletrabalho	99
Apêndice 15 – Perceções dos Trabalhadores face às Desvantagens do Teletrabalho...	101
Apêndice 16 – Perceção Trabalhadores - Impactos do Teletrabalho na Atividade da Empresa.....	103
Apêndice 17 – Perceção Trabalhadores–Estratégias Adotadas Empresa–Teletrabalho	106
Apêndice 18 – Adoção do Teletrabalho como Modelo de Trabalho.....	109
Apêndice 19 – Conciliação da Vida Pessoal Versus Profissional em Teletrabalho – parte I	111
Apêndice 20 – Conciliação da Vida Pessoal versus Profissional em Teletrabalho – parte 2	113
Apêndice 21 – Balanço Global Implementação do Teletrabalho – Trabalhadores	115
Apêndice 22 – Futuro Próximo Teletrabalho – Trabalhadores	117

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modalidades de Teletrabalho	6
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	13
Tabela 3 - Impactos do Teletrabalho	17
Tabela 4 - Caraterização das Empresas em Estudo	32

Introdução

Vivemos numa economia em constante evolução onde a palavra globalização se encontra nas agendas da maior parte das organizações. Com a globalização intensifica-se a procura por elevados padrões de competitividade dentro dos setores de atividade, tentando as organizações alcançar cada vez mais um posicionamento firme, de forma a viverem em permanência na mente do consumidor.

As organizações têm vindo a adotar modalidades de trabalho que lhes permitam diferenciar-se das demais e acima de tudo reduzir os custos com os seus Recursos Humanos, mas não descurando da qualidade e da produtividade que tanto sucesso trazem, que se traduzem em lucros, podendo assim remunerar os seus sócios/acionistas.

Com o progresso das tecnologias de informação e da comunicação, bem como as mutações da sociedade, têm surgido novas formas de flexibilização das relações de trabalho, entre as quais surge o Teletrabalho (Barros & Silva, 2010).

O tema do trabalho final de mestrado que assumirá a forma de dissertação irá incidir sobre os impactos do Teletrabalho em cinco Pequenas e Médias Empresas, adiante designadas por PME do setor de atividade de serviços, com atividade no concelho do Barreiro, desde o início da pandemia COVID-19 decretado pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em 07/03/2020 (OMS, 2020) até à atualidade.

A pergunta de partida que desencadeou a investigação para a presente dissertação foi: Como é que as PME implementaram o Teletrabalho no âmbito da pandemia e qual o impacto na sua atividade?

De forma a responder à pergunta de partida, foram delineados objetivos que pretendem caracterizar e analisar a implementação do Teletrabalho, onde o objetivo geral passa por caracterizar e analisar o impacto da implementação do Teletrabalho nas PME, no âmbito da COVID-19, no setor dos serviços.

Os objetivos específicos incidem sobre: analisar quais as modalidades de Teletrabalho adotadas e quais os trabalhadores abrangidos, identificar as vantagens e desvantagens do Teletrabalho, analisando os pontos de vista de gestores e de trabalhadores, avaliar o impacto do Teletrabalho na atividade das PME e analisar se a empresa tem intenções de manter a prática do Teletrabalho após o término ou diminuição da pandemia, aferindo qual a modalidade a ser adotada e qual a estratégia futura a ser determinada.

O trabalho de investigação tem um carácter exploratório, através de uma metodologia predominantemente qualitativa. A metodologia adotada é uma variante do estudo de caso, mais concretamente o multi-caso onde foram realizadas entrevistas semi-diretivas a

responsáveis de PME do setor de serviços bem como aos seus trabalhadores, de forma a se poder caracterizar e analisar a implementação do Teletrabalho.

Será um complemento a um estudo realizado por Barros e Silva (2010) que incidiu sobre o estudo de caso de uma empresa multinacional, que teve como objetivo levantar os tipos de consequências que são percebidos pelos indivíduos com a modalidade do Teletrabalho na esfera pessoal e profissional.

O presente trabalho de investigação encontra-se dividido em três partes. O primeiro capítulo será dedicado à revisão da literatura sobre os diferentes conceitos do Teletrabalho, as suas modalidades, as vantagens e desvantagens do Teletrabalho, o impacto do Teletrabalho na atividade das PME, as medidas e apoios às empresas para o Teletrabalho durante a pandemia COVID-19 e as estratégias adotadas pelas entidades patronais e pelos teletrabalhadores para uma implementação eficaz do Teletrabalho. No segundo capítulo será apresentada a metodologia aplicada no presente trabalho, os objetivos de estudo, o objeto do estudo, as opções metodológicas, as técnicas e fontes de recolha de informação, culminando nos métodos utilizados na análise e tratamento de dados. No terceiro e último capítulo serão apresentados os principais resultados do estudo, iniciando com a caracterização das PME, em geral, seguida da caracterização individual de cada PME em estudo e, de seguida, será realizada a apresentação e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas.

1 Revisão da Literatura

O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura sobre os diferentes conceitos do Teletrabalho, as suas modalidades, as vantagens e desvantagens do Teletrabalho, o impacto do Teletrabalho na atividade das PME, as medidas e apoios às empresas para o Teletrabalho durante a pandemia COVID-19 e as estratégias adotadas pelas entidades patronais e pelos teletrabalhadores para uma implementação eficaz do teletrabalho.

1.1 Teletrabalho

Os métodos de organização do trabalho têm vindo, ao longo do tempo, a sofrer alterações devido às constantes evoluções tecnológicas, crises económico financeiras e outras dinâmicas do meio envolvente onde se inserem as empresas.

Do trabalho realizado de forma manual passou-se para o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), as quais se apresentam como facilitadoras de vantagens competitivas imprescindíveis para a sobrevivência e competitividade do tecido empresarial.

O Teletrabalho tradicionalmente apresentava-se como sendo uma modalidade de trabalho adotada e implementada pelas organizações que pretendiam que os seus Recursos Humanos e as suas TIC configurassem fontes de vantagem competitiva (Pérez-Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002), porém, no último ano e meio, em sequência da situação pandémica causada pela COVID-19, o Teletrabalho passou a ser uma medida imposta pelos Governos de vários países, entre os quais o de Portugal.

O Teletrabalho, também designado por trabalho virtual, trabalho remoto ou trabalho à distância, apresenta como principal característica o facto de existir uma distância física do trabalhador em relação à empresa, desempenhando os colaboradores as suas funções em casa ou noutro local de forma virtual (Araújo & Bento, 2002; Chiru, 2017; Dray, 2001; Goulard, 2009; Kobal, Agner & Oliveira, 2009; Lei nº 7/2009; Nilles, 1997; OIT, 2011; Rebelo, 2000; Rebelo, 2004; Sakuda & Vasconcelos, 2005; Sarsur et al., 2004).

Nasce assim uma nova relação laboral, neste caso à distância, permitindo organizar-se o trabalho de forma diferente da tradicional (Rebelo, 2004). Pressupõe-se a existência de uma subordinação jurídica entre duas partes, por um lado o trabalhador e por outro a sua entidade patronal, que se encontra prevista no artigo 165º do Código de Trabalho (Lei nº 7/2009). Contudo, a relação estabelecida poderá ser com um trabalhador com vínculo laboral ou não, pois segundo Sarsur et al. (2004) o trabalhador sem vínculo laboral se designa por autónomo ou independente, e também com este pode ser adotada a modalidade de Teletrabalho.

Porém, o conceito de Teletrabalho é mais abrangente, pois segundo Araújo e Bento (2002) existe uma troca de informações e de dados entre o trabalhador e a entidade empregadora, isto é, as tarefas habitualmente realizadas com a presença física do trabalhador, de carácter manual, são substituídas por tarefas que envolvem o uso de TIC dando origem a uma nova forma de se realizar a função. Um exemplo dessa mudança reside na forma como se comunica, no lugar de se utilizar o papel físico utiliza-se a comunicação via internet.

Ora, vários autores ao longo dos tempos têm acrescentado novas definições ao conceito teletrabalho, onde a característica comum assenta nos tempos modernos na utilização de TIC por parte dos trabalhadores para a execução das suas tarefas (Araújo & Bento, 2002; Chiru, 2017; Dray, 2001; Goulard, 2009; Kobal et al., 2009; Lei nº 7/2009; Nilles, 1997; Pérez et al., 2002; Rebelo, 2004; Sakuda & Vasconcelos, 2005).

A flexibilidade laboral também poderá ser apontada como uma característica do Teletrabalho, pois, segundo Goulard (2009), em termos de tempo dispensado nas atividades esta modalidade poderá ser realizada num dia ou vários dias por semana. Contudo são as tarefas realizadas que vão ditar a flexibilidade do tempo despendido, pois tarefas que habitualmente demorariam períodos de tempo mais extenso são agora realizadas em períodos curtos, muitas das vezes passando de carácter semanal para diário.

Atendendo às várias definições do conceito de Teletrabalho verifica-se que apesar de todas convergirem para o uso de TIC como forma de realização virtual da atividade do trabalhador, o tempo despendido para a execução varia conforme as pretensões das partes interessadas, pois poderá ser igual ao tempo de trabalho normal (8 horas por dia, 40 horas por semana) ou menos. O local de execução das tarefas também varia podendo ser feito fora das instalações da empresa, em casa do trabalhador ou noutro local.

A poupança de tempo e custos para ambas as partes são apontadas também como possíveis características de Teletrabalho. Por um lado, a redução de custos com eletricidade, instalações, consumíveis, entre outros, para as entidades patronais, por outro lado a redução de gastos em deslocações e ou transportes e em alimentação para os trabalhadores.

O meio ambiente também ganha com o Teletrabalho sob a forma de redução de tráfego, com a diminuição das emissões de gases para a atmosfera assim como os índices de ruído.

Atendendo aos diferentes conceitos apresentados pelos diversos autores, sistematizados na tabela que se encontra no apêndice 1, surge uma tentativa de definição de Teletrabalho, onde se poderá afirmar que se trata de uma **modalidade de relação laboral realizada à distância com a utilização de TIC, a qual deverá proporcionar ao teletrabalhador flexibilidade na organização do trabalho, permitindo uma melhoria do seu trabalho, tanto a nível das suas condições económicas como produtivas.**

A tentativa de definição de Teletrabalho suscita dúvidas relativas ao fornecimento das TIC, pois de modo geral cabe às empresas o seu fornecimento, assim como ações de formação adequada e até mesmo a possibilidade de contribuição nos custos que os trabalhadores viram acrescidos (luz, gás, consumíveis e internet).

Contudo, em alguns dos casos esta situação não ocorreu, alguns trabalhadores tiveram que comprar os equipamentos, aumentar a capacidade da internet ou até mesmo adquirir pacotes de dados, adaptar os seus espaços de lazer no domicílio para espaços de trabalho.

1.2 Modalidades do Teletrabalho

Verifica-se que o Teletrabalho assenta, na maior parte das vezes, no trabalho no domicílio do trabalhador, mas vários estudos apontam que o teletrabalho poderá ser desenvolvido também noutras modalidades: teletrabalho em centros-satélite, teletrabalho em tele-centros e teletrabalho móvel (Bailey & Kurland, 2002; Fiolhais, 2007; Pérez-Pérez, Sánchez & Carnicer, 2003; Tremblay, 2002).

Segundo Fiolhais (2007) o Teletrabalho no domicílio caracteriza-se como sendo a modalidade de Teletrabalho mais usual, na qual o trabalhador poderá desenvolver a sua atividade, na sua residência, através do uso de TIC que lhe permite estabelecer uma relação (*on-line*, contato direto ou contato indireto) com a sua entidade empregadora.

O Teletrabalho em centros-satélite caracteriza-se pela atividade ser exercida em filiais da empresa mãe, estrategicamente deslocadas da sede a nível geográfico, mas com ligações via TIC à empresa mãe. Esta modalidade de Teletrabalho é adotada por empresas que se encontram em grandes cidades onde o congestionamento urbano é uma constante (Bailey & Kurland, 2002; Fiolhais, 2007; Pérez-Pérez et al., 2003; Tremblay, 2002).

À partilha de espaços organizacionais devidamente equipados com TIC por trabalhadores de diversas empresas, implementados próximo dos domicílios dos trabalhadores, denomina-se como Teletrabalho em tele-centros (Fiolhais, 2007; Pérez-Pérez et al., 2003; Tremblay, 2002).

O Teletrabalho móvel é toda a atividade que é executada à distância pelo trabalhador, em vários locais, tal como nas instalações dos clientes da empresa, quase sempre em movimento e com ligação constante via TIC à empresa empregadora (Bailey & Kurland, 2002; Fiolhais, 2007; Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, Vela-Jiménez & Carnicer, 2008; Pérez-Pérez et al., 2003; Tremblay, 2002).

Alguns autores defendem que as modalidades de Teletrabalho poderão ser caracterizadas pela proporção do trabalho que é realizado em Teletrabalho, i.e., tempo integral, tempo parcial e teletrabalho *ad hoc* ou casual (Gajendran & Harrison, 2007; Tremblay, 2002).

Segundo os mesmos autores o Teletrabalho em tempo integral denomina-se quando o trabalhador executa toda a sua atividade no seu domicílio, no Teletrabalho em tempo parcial o trabalhador exerce a sua atividade parcial em casa, parcial no escritório ou empresa e parcial no cliente. O Teletrabalho *ad hoc* ou casual acontece quando o trabalho é realizado ocasionalmente em casa, quando surge um impedimento temporário por parte do trabalhador (doença, cuidados infantis ou não planeados).

Contudo, as modalidades de Teletrabalho também poderão variar conforme o vínculo que o trabalhador tem com a entidade patronal, derivando desde Teletrabalho no domicílio total para uma única entidade patronal, para Teletrabalho *freelance* onde o trabalho é feito também em casa ou num local divergente da empresa, mas com vínculos com diversas entidades patronais (Martínez-Sánchez et al., 2008).

Towers, Duxbury, Higgins & Thomas (2006) acrescenta que poderá surgir uma nova modalidade de Teletrabalho quando se observa o horário em que é realizado o Teletrabalho, pois poderá ser feito durante o período normal de trabalho (PNT) ou poderá ser realizado fora do horário de trabalho (noites ou fins de semana), de forma a compensar o trabalho não realizado durante o horário normal de trabalho.

Tabela 1 - Modalidades de Teletrabalho

DIMENSÃO DE ANÁLISE	MODALIDADES DE TELETRABALHO	BREVE DESCRIÇÃO
Local onde o Trabalho é Realizado	Teletrabalho no Domicílio	Trabalhador desenvolve a sua atividade na sua residência com o apoio a TIC
	Teletrabalho em Centros-Satélite	Atividade exercida em filiais da empresa mãe
	Teletrabalho em Tele-Centros	Partilha de espaços organizacionais por trabalhadores de diversas empresas
	Teletrabalho Móvel	Atividade desenvolvida pelo trabalhador à distância em vários locais (instalações de clientes da empresa)
Proporção do Trabalho Realizado	Teletrabalho Tempo Integral	Trabalhador executa toda a sua atividade no seu domicílio
	Teletrabalho Tempo Parcial	Atividade do trabalhador parcial no seu domicílio, parcial na empresa e parcial no cliente da empresa
	Teletrabalho <i>ad hoc</i> ou casual	Atividade exercida ocasionalmente pelo trabalhador no seu domicílio devida a impedimento temporário do trabalhador (doença ou cuidados infantis não planeados)

Vínculo do Teletrabalhador	Teletrabalho Total no Domicílio	Atividade para uma única entidade patronal
	Teletrabalho Freelance	Atividade para várias entidades patronais (no domicílio ou local divergente da sede da empresa)
Período do Trabalho Realizado	Teletrabalho em Período Normal de Trabalho (PNT)	Atividade exercida dentro do horário de trabalho
	Teletrabalho fora do PNT	Atividade exercida fora do horário de trabalho (noites ou fins de semana)

Fonte: Elaboração Própria

Das várias modalidades apresentadas e sistematizadas na Tabela 1, a maioria poderia ser adotada pelas empresas antes da pandemia, mas a obrigatoriedade do Teletrabalho como medida imposta às empresas para facilitar o confinamento imposto para travar o avanço da COVID-19, originou que as empresas recorressem ao Teletrabalho no domicílio dos trabalhadores, total e parcial, dentro e fora do horário de trabalho.

1.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

A modalidade de Teletrabalho, comparada com o trabalho tradicional, apresenta várias vantagens e desvantagens quer para as empresas quer para os trabalhadores e até mesmo para a sociedade.

1.3.1 Vantagens e Desvantagens para a Empresa

As empresas através da adoção do Teletrabalho obtêm um aumento da flexibilidade organizacional e produtiva, através da redução de níveis hierárquicos que contribui de forma positiva para a redução do tempo de resposta às exigências do mercado envolvente, permitindo que a empresa desloque as suas atividades para fora das instalações, aproximando-se por vezes dos seus clientes, prestando um serviço com mais qualidade, o que leva a um aumento da produtividade e eficácia (Filardi, Castro & Zanini, 2020; Fiolhais, 2007; Internacional Labour Organization [ILO], 2013; Mello, 2000; Pérez-Pérez et al., 2002).

A redução de custos encontra-se presente nas estratégias delineadas pela maioria das empresas como vantagem competitiva, onde o Teletrabalho contribui para a flexibilidade induzida através da redução de custos ao nível produtivo e organizacional, com economia nos gastos de energia, bens imóveis, custos de relocalização, consumíveis, alimentação com o pessoal e até mesmo a carga salarial (Bentley & Yoong, 2000; Fiolhais, 2007; ILO, 2013; Mello, 2000; Nohara, Acevedo, Ribeiro & Silva, 2010; Pérez-Pérez et al., 2002).

Para a gestão de Recursos Humanos o Teletrabalho apresenta vantagens a nível de facilidade na diversidade no recrutamento, *outsourcing* e seleção, podendo estes ser extensíveis a áreas geográficas mais distantes, tornando a empresa mais atrativa para potenciais colaboradores (Bentley & Yoong, 2000; Fiolhais, 2007; ILO, 2013).

Verifica-se também a maior capacidade de captação, retenção e estabilidade do pessoal mais qualificado denominado como talentos, os quais se apresentam como fatores diferenciadores no mercado de trabalho cada vez mais exigente (Fiolhais, 2007; Mello, 2000).

Fiolhais (2007) aponta a redução das taxas de absentismo e de rotação de mão-de-obra como vantagens para as empresas.

Os conflitos laborais são diminuídos o que contribui para o aumento da satisfação da generalidade dos trabalhadores (Fiolhais, 2007; Mello, 2000; Patrickson, 2002; Nohara et al., 2010; Pérez-Pérez et al., 2002).

O Teletrabalho permite que exista uma aproximação da vida profissional com a vida familiar dos trabalhadores, originando uma melhoria da qualidade de vida no trabalho, encorajando a capacidade de risco dos trabalhadores e a sua motivação, permitindo-lhes ser mais disciplinados, confiantes, organizados e responsáveis (Bentley & Yoong, 2000; Fiolhais, 2007; Patrickson, 2002).

Segundo Fiolhais (2007), o estilo de liderança das chefias sofre uma mudança passando para menos autoritário e mais orientativo.

A cultura organizacional é desta forma fortalecida pois cria-se um espaço fértil para novas ideias e sugestões, onde a aprendizagem é constante (Bentley & Yoong, 2000; Fiolhais, 2007; Patrickson, 2002).

A possibilidade de inserção laboral de pessoas com deficiência, por exemplo com dificuldades de locomoção para chegar ao local de trabalho apresenta-se como mais uma vantagem, onde a imagem social da empresa sai fortalecida e mais valorizada perante os demais, contribuindo igualmente para a inserção social destas pessoas (Fiolhais, 2007; ILO, 2013).

Apesar das vantagens enumeradas, o Teletrabalho também apresenta inconvenientes para a empresa. Segundo Fiolhais (2007) e Pérez-Pérez et al. (2002), o investimento inicial em equipamentos e TIC, bem como formação para a sua utilização, são, logo à partida, assumidos pela empresa como gastos, mas estes num futuro próximo poderão trazer redução a nível de encargos gerais. Contudo, estes custos não cessarão pois existe a necessidade de manutenção dos equipamentos bem como das TIC.

O Teletrabalho permite que o trabalho seja realizado fora das instalações da empresa, mas este afastamento geográfico exige uma reflexão cuidada sobre as estratégias a seguir. O

recrutamento terá que ser mais rigoroso os horários terão que ser ajustados à nova realidade, a empresa deverá proceder a alterações nas suas tabelas salariais e nos regimes de políticas de licenças tornando-as mais flexíveis (Filardi et al., 2020; Fiolhais, 2007).

Fiolhais (2007) afirma que a supervisão e controlo do trabalho por parte das chefias é realizada com algumas dificuldades e, por vezes, não se consegue verificar regularmente a evolução das tarefas.

O mesmo autor relata que a formação deverá ser constante, o que, apesar de representar custos imediatos, a longo prazo traduzem-se em resultados positivos para a empresa.

A confidencialidade e segurança dos dados são postas em causa, dando na maioria das vezes a preferência ao contato físico em prol do Teletrabalho (Nohara et al., 2010; Pérez-Pérez et al., 2002).

Os riscos profissionais apesar de já existirem no trabalho tradicional, são acrescidos através da utilização constante das novas tecnologias, transformando-se em patologias por vezes do foro psicológico (Filardi et al., 2020; ILO, 2013; Pérez-Pérez et al., 2002).

Verifica-se com o Teletrabalho uma quebra a nível da interação laboral, dando lugar ao desaparecimento da comunicação informal, esta considerada um veículo imprescindível de informação interna (Fiolhais, 2007; Nohara et al., 2010; Pérez-Pérez et al., 2002).

Segundo os mesmos autores, a lealdade, o sentido de pertença, a motivação e até mesmo a satisfação geral diminuem, observando-se uma maior dificuldade no comprometimento dos trabalhadores com a cultura da empresa. O denominado “espírito de grupo” perde o sentido e por vezes dá-se a diluição da identidade empresarial.

Surgem conflitos entre os trabalhadores que permanecem na empresa a nível físico e os teletrabalhadores, pois os primeiros consideram que lhes são aumentadas as cargas de trabalho, que têm dificuldade em interagir com os colegas distantes e na maioria das vezes têm uma perceção mais negativa da justiça (Filardi et al., 2020; Golden, 2007; Nohara et al., 2010).

1.3.2 Vantagens e Desvantagens na Ótica do Teletrabalhador

É importante ouvir as diferentes partes que constituem a relação do Teletrabalho: empresa, teletrabalhador e a própria sociedade, uma vez que para todos existem vantagens e desvantagens.

A flexibilidade de horários e dos próprios ritmos de trabalho, que permitem conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares e estilos de vida, como o cuidado com os filhos, os

projetos de voluntariado e educativos, ou outros projetos pessoais, constituem vantagens a considerar (Barros & Silva, 2010; Fiolhais, 2007; Kobal et al., 2009; Mann, Varey & Button, 2000; Tombari & Spinks, 1999; Tremblay, 2002).

Fiolhais (2007) e Mann et al., (2000) salientam que existe a possibilidade de aumento do rendimento disponível para os trabalhadores com o Teletrabalho, uma vez que poderão existir reduções dos custos ligados com o trabalho (deslocações, vestuário e alimentação).

Segundo Mann et al (2000) a redução do tempo gasto em deslocações casa-emprego e vice-versa, traduz-se também em mais tempo livre para atividades de lazer e de redução de stress.

Pérez-Pérez et al., (2002) afirmam que as melhorias ao nível das condições de trabalho e de vida são apontadas como uma vantagem de extrema importância capaz de alterar a indecisão em relação à adoção do Teletrabalho, uma vez que existe a diminuição do tempo e fadiga associada às deslocações para o trabalho.

A autonomia e liberdade pessoal para gerir o seu espaço e tempo, são fatores que se assumem como sensação de melhor qualidade de vida, estabelecendo-se um maior equilíbrio entre a vida familiar e profissional, o que facilita a realização de tarefas domésticas que em condições normais seriam colocadas em segundo plano (Barros & Silva, 2010; Bentley & Yoong, 2000; Fiolhais, 2007; Nohara et al., 2010; Tremblay, 2002).

Os índices de produtividade aumentam uma vez que se verifica uma ausência de interrupções e de perturbação de trabalho, que leva ao acréscimo da concentração e diminuição de distrações (Barros & Silva, 2010; Fiolhais, 2007; Golden & Veiga, 2005). Mello (2000) afirma que o facto de o trabalhador poder usar roupas confortáveis também é um factor que afeta positivamente a sua produtividade, aumentando também os índices de satisfação.

Verifica-se um aumento na liberdade psicológica com a subtração dos níveis hierárquicos, bem como o nível de controlo, que leva a aumentos dos níveis de responsabilidade, autonomia, decisão, liberdade criativa e de capacidade de trabalho, com consequências positivas também na realização profissional (Barros & Silva, 2010; Fiolhais, 2007; Kobal et al., 2009; Mann et al., 2000; Mello, 2000; Ruiler, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas, 2019; Ward & Shabha, 2001).

Poderão surgir mais oportunidades de trabalho, tornando-se acessível o trabalho para diversos empregadores e trabalhadores assim como de áreas geográficas mais dispersas. (Fiolhais, 2007; Pérez-Pérez et al., 2002; Tremblay, 2002).

A oportunidade dada a pessoas portadoras de deficiência é vista como vantagem do Teletrabalho, devido ao acesso mais facilitado dispensando o recurso a transportes. A execução do trabalho nestas condições tem também um efeito terapêutico, por um lado

aumenta a sua motivação, por outro reduz a sensação de exclusão da sociedade (Fiolhais, 2007; ILO, 2013).

Como desvantagem do Teletrabalho para os trabalhadores é apontada a degradação das condições de trabalho, onde se incluem a remuneração e o nível de proteção. As desigualdades no mercado de trabalho levam a um aumento da instabilidade no emprego, através do recurso a despedimentos (Fiolhais, 2007; Nohara et al., 2010).

Segundo os mesmos autores, verifica-se também o aumento do recurso a “falsos recibos verdes” como forma de colmatar as necessidades de recrutamento e redução de custos diretos com pessoal, explorando segmentos de ativos provenientes de parcelas frágeis da força de trabalho.

Outra desvantagem é o isolamento social que por si só traz problemas tanto no foro psicológico como físico. Porém, deve-se aprofundar quais os fatores que contribuem para aumentar o sentimento de isolamento (Barros & Silva, 2010; Fiolhais, 2007).

São fatores que incrementam o sentimento de isolamento social: a diminuição das oportunidades de progressão de carreira; a depreciação das competências transversais; a ausência de estímulos profissionais e sociais; a dificuldade de contato com as chefias e colegas; o empobrecimento da supervisão e das ações de formação (Barros & Silva, 2010; Fiolhais, 2007; Nohara et al., 2010; Ruiler et al., 2019; Tremblay, 2002).

Porém, poderão surgir causas físicas e psicológicas com a adoção do Teletrabalho. As causas físicas poderão assumir a forma de sedentarismo, uma vez que o trabalhador deixa de dar a sua caminhada para o trabalho. As causas psicológicas variam entre aumentos dos níveis de stress, solidão, depressão, ou outros problemas do foro psicológico que poderão levar à rutura com a vida social e familiar (Fiolhais, 2007; Mello, 2000; Nohara et al., 2010; Pérez-Pérez et al., 2002).

O Teletrabalho como modalidade de trabalho que poderá ser realizada no domicílio do trabalhador traz para este o desaparecimento progressivo da fronteira entre a vida profissional e privada, com o facto evidente deste não conseguir parar de trabalhar fora de horas devido à imposição de objetivos e metas que deverão ser cumpridas (Barros & Silva, 2010; Fiolhais, 2007; Golden & Veiga, 2005).

As longas jornadas de trabalho são por isso uma das causas apontadas como uma forte desvantagem, pois os horários passam para além do tradicional e por vezes as férias, feriados e até mesmo fins de semana são substituídos por trabalho, prejudicando as relações familiares, através da invasão clara e abusiva da privacidade familiar e pessoal, o que poderá levar à redução dos índices de satisfação (Golden & Veiga, 2005; Kobal et al., 2009; Tietze, 2005; Tremblay, 2002).

Segundo Fiolhais (2007) e Tremblay (2002), o simples facto de se tornar impossível o acesso a informações essenciais poderão tornar o trabalho obsoleto ou até mesmo ser impossível de o realizar, isto é, uma simples pasta de arquivo por lapso deixada nas instalações da empresa pelo trabalhador poderá pôr em causa horas já dispensadas na execução da tarefa e levar ao não cumprimento do objetivo proposto.

Mas esta desvantagem vai mais além, basta existir deficiências na manutenção dos equipamentos ou falhas no acesso à internet, para bloquear a performance levando a perdas de rendimento e inatividade (Fiolhais, 2007; Tremblay, 2002).

Verifica-se um aumento dos custos de energia, internet, consumíveis e reparações dos equipamentos após a adoção do Teletrabalho por parte dos trabalhadores, e, muitas das vezes, não existem contrapartidas ou reembolso por parte da entidade empregadora (Fiolhais, 2007; Mann et al., 2000).

O Teletrabalho também enfraquece a comunidade laboral e a cultura empresarial, com a fragmentação do trabalho e da subtração dos postos de trabalho físicos, onde a falta de ambiente coletivo de trabalho não permite ganhar experiência por convívio entre pares e chefias, a camaradagem torna-se ausente e a interajuda sofre uma diminuição drástica (Fiolhais, 2007; Nohara et al., 2010).

1.3.3 Vantagens e Desvantagens na Lógica Macrossocial

A adoção do Teletrabalho segundo Fiolhais (2007) e Nohara et al. (2010), proporciona vantagens também para a sociedade em geral. Em relação ao ordenamento territorial, permite atenuar os desequilíbrios regionais, com a criação de emprego em regiões com escassez de postos de trabalho e taxas de desemprego elevadas. Contribui também para a revitalização urbana em zonas rurais deprimidas possibilitando o aumento da mobilidade geográfica.

Os mesmos autores afirmam que o Teletrabalho favorece as políticas de descongestionamento urbano, nomeadamente melhoria de circulação dos transportes, que causam efeitos positivos na energia e diminuição do consumo de combustíveis. No ambiente verifica-se a redução de gases poluentes.

Poderá ser também um instrumento de política social ao permitir a integração de inativos (reformados), desempregados e populações com dificuldades de acesso ao mercado de trabalho como é o caso de pessoas com deficiência (Fiolhais, 2007; Nohara et al., 2010).

Em relação aos inconvenientes para a sociedade, Fiolhais (2007) afirma que o Teletrabalho poderá provocar o risco de rompimento do tecido social com a pulverização dos espaços de convivência laboral, dualização e precarização do mercado de trabalho.

O mesmo autor relata que poderá surgir o desgaste do próprio trabalho enquanto valor ético. O modelo de emprego total sofrerá uma diminuição acentuada devido à competição potencial de trabalho e mão-de-obra estrangeira.

Na tabela 2 apresenta-se a síntese das principais vantagens e desvantagens do teletrabalho para a empresa, para o trabalhador e para a sociedade:

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

	Vantagens	Desvantagens
Para a empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da Flexibilidade organizacional e produtiva (redução tempo de resposta e deslocação para fora do local da sede) • Redução de Custos • Facilidade na diversidade no recrutamento, outsourcing e seleção 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento Inicial em equipamentos e TIC (e respetiva manutenção) • Formação constante • Confidencialidade e Segurança
Para o trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliação entre vida profissional e familiar • Aumento do rendimento disponível (redução dos custos com deslocações, vestuário, alimentação...) • Aumento de produtividade e níveis de satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • Degradação das condições de trabalho (despedimentos, aumento dos falsos "recibos verdes" ...) • Isolamento Social • Aumento dos custos (energia, internet, consumíveis...)
Para a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Atenuar desequilíbrios regionais (criação de postos de emprego) • Descongestionamento Urbano (redução consumo de combustíveis, redução gases poluentes, ...) • Melhoria nas políticas de Integração no Mercado de Trabalho (integração de Inativos (reformados), desempregados e pessoas com deficiências) 	<ul style="list-style-type: none"> • Precarização do mercado de trabalho • Incremento do acesso a mão-de-obra estrangeira • Degradação das relações sociais (com consequências na saúde pública, nomeadamente ao nível dos problemas relacionados com a saúde mental)

Fonte: Elaboração Própria

Vantagem para uns, desvantagem para outros, antes da situação pandémica o Teletrabalho como modalidade opcional apresentava-se como uma solução que poderia trazer benefícios parte a parte, mas a COVID-19 veio mostrar que as vantagens e desvantagens referidas pelos estudos anteriormente realizados não seriam tão lineares e dependeriam da situação familiar, económica e social dos teletrabalhadores, assim como da situação económica da própria empresa.

Para a sociedade não se verificou alteração da principal vantagem do Teletrabalho, o confinamento obrigatório levou á redução do tráfego automóvel que tornou as cidades mais respiráveis, com emissões de gases em índices muito reduzidos.

1.4 Impacto do Teletrabalho na Atividade das PME

O Teletrabalho poderá ser visto como uma alternativa às relações laborais tradicionais e, segundo a maioria dos autores, traz diversos benefícios para as empresas, para os teletrabalhadores e até mesmo para a sociedade, conforme apresentado na secção anterior. Contudo verifica-se que esta alternativa, em condições normais, tem sido pouco adotada pelas empresas.

A produtividade apresenta-se como sendo um resultado de interesse para competitividade e para a sobrevivência das empresas no seio da sua envolvente. Mas qual será o impacto do Teletrabalho na produtividade? A maioria dos autores é perentória em afirmar que o Teletrabalho origina aumentos na produtividade através da redução efetiva de custos.

O uso eficiente das TIC aliado à formação dirigida às necessidades da empresa e do teletrabalhador (conhecimento e competências), é crucial para que se verifiquem aumentos de produtividade. O trabalho realizado durante o tempo que o trabalhador despendia nas suas deslocações para o local de trabalho e a experiência dos teletrabalhadores, são também apontadas como indicadores de aumentos de produtividade (Aboelmaged & Subbaugh, 2012; Lupton & Haynes, 2000; Torten, Reaiche & Caraballo, 2016).

Para os teletrabalhadores o Teletrabalho é visto como algo positivo, contudo os aumentos da produtividade baseiam-se em pressupostos sobre as reações positivas dos teletrabalhadores e melhoria de produtividade desses trabalhadores. As reações positivas são motivadas pelo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Gajendran & Harrison, 2007; Rasmussen & Corbett, 2008).

São vistos também como fatores que contribuem para aumentos de produtividade: a flexibilidade para o tempo de desempenho do trabalho por parte dos teletrabalhadores; a utilização eficiente da energia; a contratação de pessoal com mais competências e qualificações excepcionais que residem longe do local de trabalho; a redução com os custos com o pessoal; a redução do impacto ambiental e criação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência (Chiru, 2017; Mills, Wong-Ellison, Werner & Clay 2001; Perincherry, 2009).

A produtividade segundo Martin e MacDonnell (2012) pode ser medida através do aumento ou redução da produção efetiva de uma economia, utilizando os mesmos recursos disponíveis. Há quem defenda que é necessário obter-se informações de âmbito mais abrangente, que geralmente se encontram fora do acesso dos investigadores, através de estatísticas, análises de banda larga, modos de deslocação dos teletrabalhadores, consumos de combustível, ganhos por hora e até mesmo a contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) (Perincherry, 2009).

Contudo, um dos obstáculos para a medição real da produtividade está relacionada com a execução de tarefas dirigidas para o conhecimento, onde o conhecimento se trata de um produto intangível, que apresenta diversas formas de ser realizado, sendo difícil de se quantificar ou quando essas tarefas assumem a forma de não fixas, não rotineiras, sem tempos padrão, podendo ser realizadas de forma diversificada por teletrabalhadores (Bosch-Sijtsema, Ruohomaki & Vartiainen 2009; Ramírez & Nembhard, 2004).

Se por um lado a produtividade é um fator de interesse para as empresas, a retenção de talentos também se assume como algo diferenciador e vantagem competitiva. Segundo Martin & MacDonnell (2012), a retenção de talentos poderá ser obtida e aprimorada através do Teletrabalho, permitindo uma melhoria das estatísticas dos indicadores de Recursos Humanos (redução das taxas de rotatividade).

Ora a percepção das intenções de retenção de talentos e de rotatividade na ótica do empregador e do teletrabalhador, é a forma de se medir a retenção de talentos (Iskan & Naktiyok, 2005; Mills et al., 2001).

O Teletrabalho poderá assumir-se como um fator significativo que influencia a retenção de talentos, pois as opções de Teletrabalho podem vir a eliminar a necessidade de mudança de residência de um funcionário motivada pela mudança de residência do seu agregado familiar, permitindo assim que se contrate o melhor candidato sem ter que assumir as despesas de relocação desse indivíduo, transpondo-se o obstáculo da localização geográfica, permitindo o equilíbrio da vida familiar e profissional (Mello, 2007; Timsal & Awais, 2016).

Porém, o Teletrabalho poderá levar à saída de talentos da empresa, quando o equilíbrio entre a vida profissional e familiar não é obtido, aumentando desta forma as taxas de rotatividade (Caillier, 2017), assim como as oportunidades de trabalho para esses talentos passarem a ser maiores, a questão geográfica passa a ter menos importância.

O Teletrabalho apresenta-se como um exemplo de flexibilidade de trabalho, flexibilidade essa que disponibiliza autonomia de horários para o teletrabalhador permitindo-lhe aumentar o compromisso com a empresa (Barros & Silva, 2010; Golden, 2006).

O compromisso organizacional está relacionado desta forma pela positiva com o Teletrabalho e pela negativa com as intenções de rotatividade (Barros e Silva, 2010; Golden, 2006; Marx, Reimann & Diewald, 2021).

Em termos comparativos, os teletrabalhadores apresentam índices superiores de satisfação profissional global e de compromisso organizacional em relação aos não adotantes do teletrabalho, motivo pelo qual as empresas deverão apostar numa estratégia de gestão assente em deveres e tarefas a ser atribuídas em Teletrabalho, evitando saídas de

trabalhadores da empresa (Kelliher & Anderson, 2010; Taborosi, Strukan, Postin, Konjikusic & Nikolic 2020).

Os teletrabalhadores podem criar o seu próprio compromisso organizacional denominado por esforço especial, que segundo Jacobs (2006) ocorre quando os valores e atitudes são percebidos pela organização a partir do esforço especial dos teletrabalhadores através da comunicação, levando a um compromisso recíproco para ambas as partes, cumprindo-se desta forma o contrato psicológico e dando ênfase às definições do compromisso organizacional.

Porém, o Teletrabalho poderá levar ao isolamento e à independência dos teletrabalhadores, ameaçando e desfragmentando a empresa. Para se combater esta possibilidade a empresa deverá empenhar-se em filiar os seus teletrabalhadores fornecendo-lhes apoio social, baseado no trabalho que estes realizam. A percepção do apoio social segundo Wiesenfeld, Raghuram e Garud (2001) irá moderar a relação entre a necessidade de filiação dos teletrabalhadores e a sua força de compromisso organizacional.

Para além da produtividade, da retenção de talentos e do compromisso organizacional o desempenho poderá ser benéfico através do Teletrabalho.

O desempenho pode ser visto como a percepção de como os teletrabalhadores e a empresa estão a desenvolver positivamente as suas tarefas (Martin & MacDonnell, 2012).

O Teletrabalho dá autonomia ao teletrabalhador e o facto de este ser avaliado pelo seu desempenho leva-o a ser proativo, a dedicar mais tempo a planear mais eficazmente as suas tarefas e atividades, a trabalhar mais horas em comparação ao trabalho normal e a ser mais criativo (Aderaldo, Aderaldo & Lima 2017; Amabile, Hadley & Kramer 2002; Gajendran e Harrison 2007; Noonan & Glass, 2012; Raghuram, Wiesenfield & Garud 2003).

Verifica-se uma relação positiva entre a flexibilidade no local de trabalho, o desempenho da empresa e o Teletrabalho, que pode ser explicado através da prática de horários flexíveis e a possível exigência ao teletrabalhador de mais horas de trabalho de forma a conseguir lidar com a sobrecarga de atividades e tarefas (Giovanis, 2018; Martin & MacDonnell, 2012).

Um melhor desempenho do teletrabalhador leva ao melhor desempenho da empresa, que lhe proporciona aumento de lucros e crescimento permitindo-lhe atribuir aumentos remuneratórios, melhorando desta forma a qualidade das relações laborais entre o pessoal e o seu local de trabalho (Sánchez, Pérez-Pérez, Carnicer & Jiménez 2007; Vega, Anderson & Kaplan 2015).

Tabela 3 - Impactos do Teletrabalho

Impactos do Teletrabalho	
Produtividade	<ul style="list-style-type: none">• Aumento da produtividade:<ul style="list-style-type: none">○ Pela redução de custos○ Uso eficiente das TIC e formação adequada às necessidades da empresa
Retenção de talentos	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de RH<ul style="list-style-type: none">○ Diminuição taxas de rotatividade○ Eliminação dos obstáculos de localização geográfica do teletrabalhador
Compromisso organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidade laboral<ul style="list-style-type: none">○ Autonomia de horários permite conciliação vida profissional e familiar
Desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Autonomia e avaliação do Teletrabalhador<ul style="list-style-type: none">○ Proatividade, gestão do tempo e criatividade

Fonte: Elaboração Própria

A observação da Tabela 3, que sistematiza os principais impactos do Teletrabalho, leva-nos a concluir que o Teletrabalho provoca impactos positivos para as empresas podendo determinar se as empresas devem ou não incluir o Teletrabalho nas suas estratégias de crescimento a curto prazo.

Esta possível inclusão do Teletrabalho poderá torná-las mais produtivas, fortalecendo os seus compromissos organizacionais, garantindo a retenção de talentos, melhorando o seu desempenho e dos seus teletrabalhadores, obtendo desta forma vantagem competitiva, contribuindo para o crescimento da economia em geral (Martin & MacDonnell, 2012).

1.5 Consequências da Obrigatoriedade do Teletrabalho na Sequência da Pandemia COVID-19

Atualmente vive-se uma pandemia designada por COVID-19 sendo que, segundo dados da OMS, em 18 de março de 2020 já havia mais de 210 mil casos confirmados de COVID-19 em todo o mundo. Dados mais recentes (24/09/2021) apontam para cerca de 230 milhões de casos confirmados no mundo (World Health Organization [WHO], 2021).

Em Portugal os dois primeiros casos surgiram em março de 2020. No início do mês de abril de 2021 eram confirmados por COVID-19, 820 mil casos e aproximadamente 17 mil mortes. Em termos comparativos em 24/09/2021 eram já 1.066 mil casos confirmados e quase 18 mil mortes a nível nacional (Direção Geral da Saúde [DGS], 2021).

Inicialmente a COVID-19 foi reportada pela China, em 31 de dezembro de 2019, à OMS como sendo um *cluster* de pneumonia com causas de aparecimento desconhecidas, em trabalhadores e frequentadores de um mercado de peixe, mariscos vivos e aves na cidade de Wuhan, província de Hubei, na China. Em 9 de janeiro de 2020 foi identificado um novo vírus da família dos coronavírus (2019-nCoV) pelas autoridades chinesas, como o principal causador da doença (Direção Geral da Saúde [DGS], 2020).

A mesma fonte refere que devido à transmissão pessoa-a-pessoa através de gotículas, o Diretor-Geral da OMS declarou a 30 de janeiro de 2020 a COVID-19 como uma Emergência de Saúde Pública de Âmbito Internacional.

Como ferramenta estratégica de preparação e resposta a uma potencial epidemia pelo vírus SARS-Cov2 (COVID-19), e seguindo as orientações da OMS e do Centro Europeu de Prevenção e Controlo de Doenças, foi criado o Plano Nacional de Preparação e Resposta por parte da Direção Geral da Saúde (DGS). Os seus objetivos são claros: minimizar a doença grave e mortes causadas pela COVID-19, minimizando também os impactos sociais e económicos adjacentes à ameaça da COVID-19 em termos de Saúde Pública (DGS, 2020).

Neste plano encontram-se expressas as Medidas de Saúde Pública que pretendiam contribuir para a redução do risco de transmissão individual e de propagação do vírus na população. Foram aplicadas de acordo com as fases da epidemia, de forma combinada e pretendia-se que fossem aceites por parte da população e dos profissionais de saúde, estando dependente esta aceitação da eficácia do processo de comunicação e do enquadramento legal, dividindo-se de acordo com a sua abordagem estratégica, nomeadamente: medidas de proteção individual, medidas de distanciamento social e medidas de intervenção em contexto social (DGS, 2020).

Com o galopar intensivo da pandemia, o Governo português estabeleceu, em 13 de março de 2020, atendendo à emergência de saúde pública de âmbito internacional, medidas excecionais e temporárias e de caráter urgente em matéria de gestão de recursos humanos, onde no art.º 29º do Decreto-Lei nº 10/2020 vem expresso que o regime de prestação subordinada de Teletrabalho poderá ser determinado unilateralmente pelo empregador ou requerido pelo trabalhador, sem necessidade de acordo de ambas as partes, prevalecendo sobre o previsto no art.º 166º do Código de Trabalho, que afirmava que tinha de existir acordo entre as partes (Lei nº 7/2009).

Em Portugal o Teletrabalho encontra-se regulado pelo Código de Trabalho, nos seus artigos 165º a 171º, onde se inicia pela sua noção, se descreve o regime de contrato para a prestação subordinada de Teletrabalho, quais os instrumentos de trabalho a utilizar em Teletrabalho pelo trabalhador e qual a sua origem, a igualdade de tratamento do teletrabalhador perante os

demaís, o regime de privacidade do teletrabalhador, culminando com a participação do teletrabalhador em representações coletivas de trabalhadores (Lei nº 7/2009).

No início de outubro de 2020 verificou-se o regresso da maioria dos trabalhadores ao seu local de trabalho, bem como o início do ano letivo. O Governo justificando-se com o resultado da pandemia da COVID-19, adotou várias medidas com o intuito de prevenção, contenção e mitigação da transmissão da infeção, onde é dada importância acrescida à reorganização do trabalho, com alterações marcantes nos horários de trabalho de forma a evitar ajuntamentos de pessoas no decurso da realização presencial, evitando as aglomerações de pessoas em horas de ponta (Decreto-Lei nº 79-A/2020).

De forma a manter atualizados, assegurando a sua pertinência dos diplomas legais aprovados desde março de 2020, o Governo justifica através da situação epidemiológica a sua revisão e ajuste. Através do Decreto-Lei nº 94-A/2020 em 3 de novembro são alteradas as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da COVID-19, onde a adoção do regime de Teletrabalho se torna obrigatória, para todas as empresas, sem a necessidade de acordo entre ambas as partes, sempre que as funções em causa o permitam e desde que o trabalhador disponha de condições para as exercer, excetuando-se os trabalhadores dos serviços essenciais (Decreto-Lei nº 94-A/2020).

No início de 2021 foram atingidos números históricos de incidências da COVID-19 em todo o território nacional, e desta forma o Governo tornou necessário rever o regime de contraordenações aplicável ao incumprimento das medidas indispensáveis à contenção da transmissão da infeção da COVID-19, onde previu coimas avultadas para o incumprimento dos deveres de confinamento e isolamento social e do Teletrabalho obrigatório (Decreto-Lei nº 6-A/2021).

Na agenda política em fevereiro de 2021, o ponto mais relevante continuava a ser a diminuição da expansão da pandemia e da proliferação dos casos registados da COVID-19. O Governo toma medidas extraordinárias e de caráter urgente, onde se incluem a suspensão das atividades presenciais letivas e não letivas, permitindo o acompanhamento das crianças menores de 12 anos através da reativação dos apoios à família criados em 2020.

Através do Decreto-Lei nº 14-B/2021 de 22 de fevereiro, vem previsto no seu art.º 3º que o trabalhador que se encontre em regime de Teletrabalho pode beneficiar do apoio excecional à família, desde que opte por interromper a sua atividade para prestar assistência à família.

À primeira vista, esta alteração traria às empresas que foram obrigadas a adotar o regime de Teletrabalho quebras na sua atividade pois deixariam de ter alguns dos trabalhadores ao serviço, mas analisando ao pormenor a medida de apoio, constata-se que é a Segurança Social (SSocial) que remunera a 100% o trabalhador que deixe de estar em Teletrabalho para

dar assistência à família, deixando de ser a empresa a ter esse custo (Segurança Social [SSocial], 2021).

Em relação à atividade da empresa, a mesma perde por um lado, pois o trabalho não é efetuado pelo teletrabalhador, mas ganha por outro, pois vê reduzido o custo com o vencimento desse mesmo teletrabalhador, o que acabou por ser favorável para as empresas que registaram reduções significativas do volume de vendas/prestação de serviços, devido ao segundo período de confinamento obrigatório.

Mas afinal quais foram os principais efeitos da pandemia COVID-19 na atividade das empresas em Portugal? Para dar resposta a esta pertinente e concisa questão o Instituto Nacional de Estatística (INE) e o Banco de Portugal (BP) realizaram, em abril de 2020, um questionário de resposta rápida, o qual foi suspenso em agosto de 2020 devido à evolução favorável das restrições à atividade económica. Foi verificado que o Teletrabalho foi uma estratégia, numa fase inicial forçada, que permitiu à maioria das empresas manter o seu pessoal efetivo a trabalhar no segundo trimestre de 2020. De todos os setores de atividade incluídos no inquérito, o regime de Teletrabalho abrangeu 21% dos trabalhadores de cerca de metade das empresas ao longo do segundo trimestre 2020 (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2020a; Banco de Portugal [BP], 2020).

Segundo dados retidos do módulo do Inquérito ao emprego sobre “Trabalho a partir de casa” realizado no 3º trimestre de 2020 pelo INE, que pretendeu aferir o impacto da pandemia COVID-19 na dinâmica do mercado de trabalho, foi possível concluir que 14,2% da população empregada (681,9 mil pessoas) exerceu a sua profissão sempre ou quase sempre em casa, menos 37,7% (412,5 mil) que no trimestre anterior. A razão apontada por 539,6 mil pessoas (79,1%) deveu-se à pandemia COVID-19. Cerca de 644,4 mil pessoas, ou seja, 94,5% dos que trabalharam sempre ou quase sempre em casa, utilizaram TIC pelo que estiveram em Teletrabalho. Ainda assim, verificou-se uma redução para 13,4% do total da população empregada, dos 21% verificados no trimestre anterior (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2021).

Pode-se concluir através das informações obtidas nos inquéritos realizados pelo INE e BP que o Teletrabalho foi uma estratégia adotada por muitas empresas, mesmo após a obrigatoriedade inicial, de forma a manterem as suas atividades, os postos de trabalho e não reduzirem os seus índices de produtividade. Em janeiro de 2021 essa estratégia voltou a assumir caráter obrigatório para as atividades que possam ser exercidas em regime de Teletrabalho e os trabalhadores possuam condições para as exercer, pelo que, muito provavelmente, a percentagem de trabalhadores em Teletrabalho voltou a aumentar.

1.6 Estratégias Empresas/Teletrabalhadores: Implementação Eficaz do Teletrabalho

A adoção do Teletrabalho como regime de trabalho alternativo ao trabalho normal, conforme verificado anteriormente, traz para as empresas e teletrabalhadores vantagens e desvantagens. Contudo a adoção de estratégias para a implementação eficaz do Teletrabalho por parte das empresas e teletrabalhadores poderão reduzir as desvantagens, aumentando desta forma os benefícios desta relação de trabalho.

Por parte das empresas, a implementação do Teletrabalho para além da mudança na estrutura funcional, acarreta também investimentos por vezes avultados em equipamentos e TIC (Barros & Silva, 2010; Whittle & Mueller, 2009).

Contudo, segundo os mesmos autores, verifica-se que, apesar dos esforços financeiros suportados pelas empresas, na maioria das vezes são os próprios teletrabalhadores que apresentam uma relação não muito harmoniosa com as TIC, seja pelo mau funcionamento ou danos nos equipamentos, pela velocidade e abrangência dos serviços da net privada e pelas ausências às reuniões por mau funcionamento da net.

Para se contornar este obstáculo as empresas deverão apostar na melhoria da comunicação e acessibilidade do teletrabalhador à empresa, aumentando o seu compromisso organizacional, assim como, aferir das dificuldades sentidas no terreno pelo próprio funcionário, atribuindo-lhe uma remuneração extra que irá ajudar a custear as despesas inerentes ao Teletrabalho (Barros & Silva, 2010).

Atualmente (setembro de 2021), em Portugal as empresas não são obrigadas a custear as despesas que os seus teletrabalhadores veem acrescidas em sede de aumentos com a eletricidade, gás, internet e até mesmo com os consumíveis.

Ainda que o Decreto-Lei nº 94-A/2020 tivesse vindo esclarecer que os direitos e os deveres dos trabalhadores em Teletrabalho não podem ser subtraídos, acrescentando também que competiria à entidade patronal o fornecimento dos equipamentos, mobiliário e até mesmo consumíveis, contudo, apenas se verificou a atribuição do subsídio de alimentação. Em relação às despesas a lei é omissa, cabendo a decisão de custear as ditas despesas às empresas envolvidas, sendo que a maioria não o faz.

A experiência em Teletrabalho deverá ser vista como a mais positiva possível, onde a gestão de Recursos Humanos deverá garantir a qualidade dessa experiência, através de ações de formação adequadas às necessidades do teletrabalhador. Os supervisores deverão alterar a sua gestão baseada em controle para uma gestão baseada em cumprimento de metas e objetivos, nunca descurando da qualidade (Barros & Silva, 2010).

A confiança deve ser demonstrada aos teletrabalhadores para que estes ajam com maior flexibilidade, dando asas à sua proatividade e adaptabilidade às mudanças, não descurando de uma comunicação constante focada na coordenação e não no controle (Barros & Silva, 2010; Basile & Beauregard, 2016; Solís, 2017).

O Teletrabalho em circunstâncias normais tem um efeito positivo no equilíbrio trabalho-família, proporcionando autonomia e flexibilidade para que as pessoas realizem atividades de lazer e cumpram os deveres familiares (Gajendran & Harrison, 2007; Shockley & Allen, 2007; Sullivan e Smithson, 2007).

Mas este efeito é discutível no atual cenário que se vive em Portugal, a pandemia causada pela COVID-19 implicou o encerramento dos estabelecimentos de ensino e a permanência das crianças em casa, com tarefas escolares para cumprir, o que exigiu dos pais um acompanhamento mais efetivo das crianças, criando dificuldades de conciliar o cuidado dos filhos com o Teletrabalho.

As estratégias a adotar pelos teletrabalhadores para que efetivamente o Teletrabalho tenha esse efeito positivo, segundo Basile e Beauregard (2016), poderão ser estratégias físicas, transformando o ambiente familiar em ambiente de trabalho (Ordonéz, 2012), estratégias baseadas no tempo, que se caracterizam pela criação de limites entre o tempo despendido de trabalho e o horário de casa, estratégias comportamentais, que se traduzem no uso das TIC apenas no horário de trabalho e estratégias comunicativas, onde existe uma comunicação frontal e aberta entre o teletrabalhador e o seu agregado familiar.

Em circunstâncias normais, tudo corre de feição quando as empresas, antes de incluir um trabalhador na modalidade de Teletrabalho, estabelecem mecanismos para avaliar as suas condições de vida e responsabilidades familiares, pois altos níveis de responsabilidade familiar influenciam positivamente o Teletrabalho (Shockley e Allen, 2007; Solís, 2017).

Contudo, atendendo ao panorama que se vive atualmente, a imposição da modalidade de Teletrabalho por parte do Governo, obrigou as empresas a tomar decisões sem consultar as partes interessadas, pelo que as empresas e os trabalhadores não tiveram tempo de avaliar estas circunstâncias nem de se adaptar.

Concluindo, o Teletrabalho é uma modalidade de trabalho que quando eficazmente implementado permite resultados positivos, para tal deverá, antes de ser implementado, ser cuidadosamente analisado no que respeito às condições da empresa e do teletrabalhador e, acima de tudo, não deve ser imposto de forma obrigatória.

O que atualmente acontece é que devido, à progressão da pandemia o regime de Teletrabalho se tornou obrigatório para algumas funções na maioria das empresas, conforme o estabelecido pelo Decreto-Lei nº 10/2020.

O Teletrabalho tornou-se obrigatório, em meados de novembro de 2020, sempre que a natureza da atividade assim o permita. É certo que a maioria das empresas com mais de 50 trabalhadores já havia implementado o Teletrabalho, mas de forma parcial e apenas para alguns funcionários, mediante acordo entre partes, mas, entretanto, tornou-se obrigatório para todas as empresas e sem haver a necessidade de acordo entre as partes.

Existe ainda um longo caminho a percorrer, a implementação do Teletrabalho exige às empresas investimentos e a pandemia veio mirrar os poucos recursos financeiros devido aos confinamentos e ao encerramento de fronteiras, reduzindo as encomendas, que por seu lado, reduziu as entradas de meios financeiros nas empresas, conduzindo a um Teletrabalho forçado, com os próprios trabalhadores a usarem os seus próprios equipamentos.

Muitos dos aspetos referidos nos estudos citados aplicam-se quando o Teletrabalho é adotado em circunstâncias normais, mas na atual situação pandémica, onde o Teletrabalho foi imposto pelas medidas governamentais, de forma abrupta, sem dar tempo para empresas e trabalhadores se adaptarem, trouxe ainda maiores desafios.

2 Objetivos e Metodologia

No segundo capítulo é apresentada a pergunta de partida, os objetivos de estudo, o objeto do estudo, as opções metodológicas, as técnicas e fontes de recolha de informação e a análise e tratamento dos dados.

2.1 Pergunta de Partida

A pergunta de partida, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), deverá ser composta por qualidades distintas, entre as quais se encontram a clareza, uma vez que deverá ser precisa, concisa e unívoca, a exequibilidade, pois deverá ser um retrato da realidade e não uma fantasia, e a pertinência, isto é, deverá ser verdadeira, explicativa ou compreensiva e abordar o estudo que exista sobre o tema escolhido.

Assim a pergunta de partida que desencadeou a investigação para a presente dissertação foi:

- Como é que as PME implementaram o Teletrabalho durante a pandemia e qual o impacto na sua atividade?

2.2 Objetivos do Estudo

A definição clara e objetiva dos objetivos do estudo é uma das fases primordiais para que se consiga alcançar uma ou várias metas. A forma mais conhecida para se definir objetivos passa pela adoção da metodologia SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-Bound*) que se traduz na definição de objetivos claros e concisos, onde todos os esforços sejam direcionados para a mesma direção; mensuráveis através de estabelecimento de indicadores que nos permitam a sua medição; alcançáveis de forma a motivar o investigador; realistas devendo haver um significado para as ações e por fim ter um prazo ou limite temporal, para que se saiba se foram atingido (Drucker, 1954; Lawlor & Hornyak, 2012).

O objetivo geral do presente estudo passa por **caraterizar e analisar o impacto da implementação do Teletrabalho nas PME, no âmbito da COVID-19, no setor dos serviços.**

Deste objetivo geral podemos elencar um conjunto de objetivos específicos que consistem em:

- Identificar as modalidades do Teletrabalho adotadas e quais os trabalhadores abrangidos;
- Identificar as vantagens e desvantagens do Teletrabalho, analisando os pontos de vista das empresas (através dos seus gestores/responsáveis) e dos trabalhadores;

- Aferir qual a percepção dos responsáveis das empresas acerca do impacto do Teletrabalho na atividade das PME;
- Analisar se as empresas pretendem manter a prática do Teletrabalho após término ou diminuição da pandemia, aferindo qual a modalidade e qual a estratégia a ser adotada.

2.3 Objeto do Estudo

Como objeto de estudo foram selecionadas cinco PME que desenvolvem a sua atividade no concelho do Barreiro, que pertencem ao setor de prestação de serviços ou que possuem departamentos dedicados à prestação de serviços.

A delimitação geográfica é devida a motivos de acesso, proximidade e facilidade, uma vez que a investigadora reside e trabalha no concelho, aplicando-se assim o método de amostragem por conveniência ou acessibilidade.

A escolha por PME deve-se à necessidade de se explorar a forma como estas desenvolvem os seus métodos de trabalho e como implementaram o Teletrabalho, uma vez que existem poucos estudos sobre as PME, pois a maior parte tem sido realizada em empresas de grande dimensão (veja-se por exemplo Barros e Silva, 2010).

De doze empresas inicialmente questionadas sobre a possibilidade de participação na investigação, cinco demonstraram disponibilidade para participar nas entrevistas, três recusaram-se a fornecer autorização para entrevistar os trabalhadores, apesar de terem mais de 10 trabalhadores, e as restantes quatro empresas eram constituídas apenas por um a dois elementos.

Considerou-se que seria pertinente explorar empresas com prestação de diferentes tipos de serviços. Contudo, no decorrer dos contactos iniciais surgiu a oportunidade de contrapor duas empresas com a mesma atividade (serviços de contabilidade), pelo que se considerou a sua integração no estudo com o objetivo de se obterem diferentes pontos de vista de empresas com posições divergentes em relação à adoção de Teletrabalho. Uma empresa adotou o Teletrabalho no domicílio dos trabalhadores a 100%, a outra empresa apenas ficou duas semanas em Teletrabalho, afirmando que a sua atividade não era compatível com o Teletrabalho.

2.4 Opções Metodológicas

O trabalho de investigação tem um caráter exploratório, através de uma metodologia predominantemente qualitativa. Foi utilizado como método de pesquisa uma variante do estudo de caso, mais concretamente a metodologia multi-caso, uma vez que foram explorados

mais do que um caso, de forma a melhor se compreender os fenómenos sociais, retendo as características mais significativas de diversas situações reais (Yin, 2010).

Segundo Fortin (2009, p. 241) o estudo de caso corresponde “a um exame completo e detalhado de um fenómeno ligado a uma entidade social”, podendo a entidade ser “um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização”.

A presente investigação foi realizada no seguimento do estudo realizado por Barros e Silva (2010), estudo de caso único de natureza descritiva na Shell Brasil, onde foi sugerido que o estudo poderia contribuir para ampliar futuros estudos (trabalhadores de outras empresas que atuassem em outros tipos de configurações), bem como servir de mote para se explorar as vantagens do Teletrabalho no que diz respeito a uma maior autonomia, ao empreendedorismo ou à afirmação da subjetivação.

Para se compreender diferentes realidades e perspetivas de diversas organizações e respetivos trabalhadores o estudo incidiu sobre cinco empresas (cinco casos). Ao mesmo tempo foi tida a preocupação de não se verificar o princípio da saturação, onde “a saturação é definida como um fenómeno pelo qual, depois de um certo número de entrevistas, o investigador – ou a equipa – têm a noção de nada recolher de novo quanto ao objeto da pesquisa” (Guerra, 2006, p. 42), o que significa que o investigador deve saber qual o momento certo para parar a recolha dos dados.

2.5 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação

Após ser definida a pergunta de partida, “Como é que as PME implementaram o Teletrabalho e qual o impacto na sua atividade?” e de forma a se explorar o fenómeno em causa, deve-se recorrer a leituras e entrevistas exploratórias, visto ambas se complementarem e se enriquecerem mutuamente, pois as entrevistas exploratórias irão fornecer pistas sobre o fenómeno que se está a estudar e que ficou, eventualmente, ausente após as leituras realizadas (Quivy & Campenhoudt 1998).

As empresas escolhidas para a investigação, conforme já referido, são PME, que na generalidade dos casos se poderão caracterizar, segundo Mintzberg (2010), como empresas de estrutura simples, não elaborada, com divisão do trabalho imprecisa, poucos níveis hierárquicos entre o topo e a base, onde o mecanismo de coordenação se foca na supervisão direta pelo gerente da empresa, comportamentos pouco formalizados que subsistem num ambiente simples e dinâmico.

A investigadora realizou um primeiro contato por via telefone ou pessoalmente, a questionar o gerente ou o responsável pelos Recursos Humanos se poderia conceder uma entrevista e

se teria autorização para entrevistar alguns dos trabalhadores da empresa que se encontravam em Teletrabalho.

Após resposta positiva e de uma forma aberta e flexível questionou se optou pela prática de Teletrabalho, quais foram os trabalhadores envolvidos e qual a modalidade de Teletrabalho utilizada.

Eis que surge a etapa da problemática, que segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 104) “é a abordagem ou perspectiva teórica que se decide adotar para tratar o problema colocado pela pergunta de partida”. Segundo estes autores, a construção do modelo de análise permite ao investigador orientar o trabalho de observação e análise sendo este composto por conceitos e hipóteses com o intuito de se realizar uma análise coerente.

A etapa seguinte passa pela observação, que servirá para dar corpo aos conceitos e hipóteses do modelo de análise, com a tentativa de responder a três questões base: observar o quê, em quem e como (Quivy & Campenhoudt 1998).

Em resposta a observar o quê, a investigadora focou a sua atenção na síntese dos conceitos base relacionados com a temática, sobre a qual aferiu as divergências e convergências dos autores analisados, nomeadamente no que concerne por exemplo à definição de Teletrabalho. De forma a responder a quem, observou as cinco empresas (cinco casos) desde os quadros superiores aos níveis mais baixos, englobando a empresa no seu todo. Por fim, para responder ao como, optou por observação indireta, onde “o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada” (Quivy & Campenhoudt 1998, p.164).

A recolha de informação teve como fontes privilegiadas as entrevistas aos gerentes ou os responsáveis pelos Recursos Humanos, enquanto agentes responsáveis da empresa através dos quais se pretendeu obter a perspectiva do empregador, mas estendeu-se o leque de entrevistas também aos trabalhadores que estiveram ou ainda se encontravam em Teletrabalho, com o intuito de obter a perspectiva do trabalhador. Em ambos os casos, foi utilizada uma variante da entrevista, a entrevista semi-diretiva.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1998), o método de entrevistas distingue-se através da aplicação dos diversos processos de comunicação e interação humana, permitindo que sejam extraídos informações e elementos que servirão para uma análise mais concisa e fundamentada. As entrevistas poderão ser: semi-diretiva que se caracteriza pela existência de um guião constituído por perguntas guia, na sua maioria abertas, com o propósito de se recolher o máximo de informação possível do entrevistado; centrada onde o seu objetivo consiste em analisar o impacto dos participantes em relação a um acontecimento ou situação, dispondo apenas de tópicos claros e concisos sobre o tema em estudo e por fim ter carácter biográfico, onde se recorre à análise de histórias de vida dos intervenientes.

Esta investigação adotou o método por entrevista semi-diretiva com o auxílio dos dois guiões de entrevista previamente elaborados (apêndices 2 e 3). Um dos guiões destinado aos representantes das empresas em estudos e o outro guião destinado aos trabalhadores das empresas. Ambos os guiões foram constituídos por perguntas abertas, as quais poderiam sofrer alterações de interpretação ou até mesmo de disposição, uma vez que foi dada ao entrevistado liberdade de expressão, mas sempre com o intuito de que se obtenham as informações pertinentes para responder aos objetivos propostos.

As entrevistas, foram na sua maioria realizadas por via telemóvel, durando entre 30 e 50 minutos cada, e apenas duas entrevistas foram presencialmente, na sede de uma das empresas em estudo, com a duração entre 50 minutos a 1 hora e meia.

Antes de se iniciar as entrevistas foi pedida autorização para a gravação. Todas as gravações foram transcritas para documento *word* onde após análise detalhada foram recolhidas as informações mais relevantes que contribuíram para a análise de conteúdo.

O método de entrevista apresenta como vantagens o grau de profundidade que se poderá obter com o depoimento dos entrevistados assim como a flexibilidade para a obtenção de informações, indo ao encontro do pretendido (Quivy & Campenhoudt 1998).

A opção pelas entrevistas deveu-se ao facto de, contrariamente ao que acontece com os inquéritos por questionário, existir um contato direto com os entrevistados, o que à partida coloca frente a frente as duas partes existindo uma interação capaz de transpor as barreiras da comunicação e a credibilidade das informações ser superior aos outros métodos.

A recolha de dados documentais foi também um método utilizado pela investigadora para poder responder a algumas lacunas que ficaram por responder aquando das entrevistas realizadas ou no sentido de aprofundar algumas temáticas, nomeadamente questões relacionadas com o tema Pandemia COVID-19. Ora este método, segundo Quivy e Campenhoudt (1998) apresenta vantagens para o investigador, nomeadamente a valorização de um importante espólio documental que diariamente é enriquecido com novas informações e dados.

2.6 Análise e Tratamento de Dados

Os dados recolhidos através das entrevistas semi-diretivas às entidades patronais e aos seus respetivos trabalhadores foram analisados recorrendo ao método qualitativo utilizando a análise de conteúdo, técnica que permite “efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração” (Bardin, 2011, p.45). A informação

recolhida através das entrevistas foi complementada com uma base documental das cinco empresas envolvidas no estudo.

Segundo Guerra (2006, p. 62), a análise de conteúdo “tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular regras de inferência”.

Pode-se distinguir quatro técnicas no âmbito de análise de conteúdo, nomeadamente a análise categorial, a análise de avaliação, a análise de enunciação e a análise de expressão (Bardin, 2011).

Tendo em conta o objeto em estudo, a análise de conteúdo seguiu a técnica de análise categorial, que segundo o mesmo autor se caracteriza como sendo uma técnica descritiva na sua essência, que consiste em dividir o texto em pequenas partes denominadas de categorias, de forma que se imponha organização às mensagens, de acordo com as diferentes temáticas/conceitos envolvidos.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é organizada em três fases: pré-análise, exploração do material ou a sua codificação e tratamento de resultados.

Na pré-análise o material é organizado de forma a se tornar operacional sistematizando-se as ideias iniciais.

No presente trabalho, após a realização das entrevistas aos empregadores e aos seus trabalhadores, neste caso, 5 responsáveis e 14 funcionários, as mesmas foram transcritas, tendo-se eliminado todas as partes das entrevistas que poderiam comprometer o anonimato dos intervenientes e informações de identificação da própria empresa ou outras confidenciais, procedendo-se de seguida a anotações de informações com o teor pretendido para o estudo.

Na fase da exploração do material ou da sua codificação são efetivadas as decisões tomadas na fase de pré-análise.

Em termos práticos, foram elaboradas tabelas de síntese das entrevistas aos empregadores e aos trabalhadores. As tabelas foram desenvolvidas de acordo com os guiões das entrevistas onde a informação foi organizada de forma clara e simples.

A fase de tratamento de resultados caracteriza-se pela procura de respostas para as questões de investigação. Nesta fase contrapôs-se as informações recolhidas nas entrevistas realizadas com a teoria explorada no Capítulo I de forma a se verificar convergências ou divergências.

Em suma, toda a informação recolhida através das entrevistas semi-diretivas realizadas aos 5 empregadores e aos 14 trabalhadores foi esquematizada em tabelas que se encontram nos

apêndices 4 a 22. Após a realização das tabelas, estas foram analisadas iniciando nos empregadores e terminando nos trabalhadores. Por fim, foi-se contrapondo a realidade prática com a teoria analisada no primeiro capítulo, concluindo-se a cada grupo de perguntas, transcrevendo-se em alguns casos a resposta integral dos intervenientes.

3 Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos

O terceiro e último capítulo dedica-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas, iniciando-se com a caracterização das PME, em geral, seguida da caracterização individual de cada uma das PME em estudo e, de seguida, será realizada a apresentação e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas.

Os dados recolhidos através das entrevistas realizadas entre os dias 4 e 16 de maio de 2021 a cinco empresas do concelho do Barreiro serviram de base para a realização da investigação e permitiram caracterizar as formas como estas implementaram o Teletrabalho, bem como o impacto na atividade das empresas.

3.1 Caracterização das Empresas em Estudo

A pesquisa realizada incide sobre o estudo de caso em cinco PME. O porquê da escolha das PME deve-se ao facto, por um lado responder às sugestões do estudo de Barros e Silva (2010) e por outro lado, porque as PME representam a grande maioria do tecido empresarial português.

O tecido empresarial Português é constituído por 1.294.037 PME (dados relativos ao ano de 2018), o que representa 99,9% da composição do tecido empresarial português (Pordata, 2020).

A expressão PME é utilizada pela maioria das entidades que investigam esta temática, como é o exemplo da Pordata, Instituto Nacional de Estatística, e Banco de Portugal (BP, 2019; INE, 2020b; Pordata, 2020). A definição mais utilizada na União Europeia, segundo a Recomendação 2003/361/CE define PME como empresas que empreguem menos de 250 trabalhadores e cujo volume de negócios anual não exceda os 50 milhões de euros ou cujo total do balanço anual não exceda os 43 milhões de euros (Comissão Europeia, 2015).

As cinco empresas escolhidas para as entrevistas realizadas localizam-se no concelho do Barreiro, área de residência da investigadora.

Os anos de constituição variam entre 1986 e 2016, o que por si só é um facto importante, devido à diversidade de opiniões dos representantes das cinco empresas variarem de acordo com a solidez da cultura organizacional de cada empresa aliada à permanência no mercado.

São, na sua maioria, empresas que têm como atividade principal a prestação de serviços, onde duas são empresas de serviços de contabilidade (Empresas A e C), uma de serviços de consultoria (Empresa B), uma de serviços notariais (Empresa E), excetuando-se a Empresa D que, apesar de se dedicar à Produção e Distribuição de Produtos Químicos, possui um departamento de serviços prestados a clientes que esteve em Teletrabalho.

Em relação à dimensão, variam entre 4 e 130 trabalhadores, cumprindo-se um dos requisitos para se considerarem PME, empregarem menos de 250 trabalhadores. Em relação à classificação de acordo com informações recolhidas, todas se encontram em conformidade com os requisitos da Agência para a Competitividade e Inovação, I.P (IAPMEI) como PME.

A diversidade do número de trabalhadores das empresas escolhidas, pode-se considerar uma mais-valia para o estudo, uma vez que de forma diferenciadora se consegue aferir as diferentes opiniões dos responsáveis pelos Recursos Humanos tendo em conta a dimensão.

A percentagem de trabalhadores em Teletrabalho varia dos 62% aos 100%, tal como descrito em seguida.

Na empresa D estiveram em Teletrabalho 62% dos trabalhadores (80 dos 130), apenas a produção esteve em regime presencial (50 trabalhadores).

Na empresa B estiveram 95% em Teletrabalho, os restantes 5% dos trabalhadores exercem a função de Peritos Avaliadores que estiveram presencialmente na empresa.

Na empresa C estiveram os quatro trabalhadores em Teletrabalho, mas apenas 2 semanas a 100% no domicílio, porém regressaram ao escritório findo esse prazo, devido à incompatibilidade da adoção do Teletrabalho com a atividade desenvolvida pela empresa.

Na empresa E, apesar de se manter um efetivo em permanência na empresa, dois dos seus trabalhadores, por serem doentes de risco, ficaram a 100% em casa e os restantes oito estiveram uma semana por mês em Teletrabalho e o resto do mês foram para a empresa.

Por fim a empresa A, apesar de ter um parecer positivo por parte da Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) para se manter em serviço presencial, por medo de represálias por parte da Autoridade das Condições de Trabalho (ACT) optou por se manter a 100% em Teletrabalho.

De forma sintetizada, todas as informações acima descritas encontram-se na tabela 4.

Tabela 4 - Caracterização das Empresas em Estudo

DESIGNAÇÃO SOCIAL	ANO CONSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	ATIVIDADE	DIMENSÃO	% TELETRABALHO
<u>EMPRESA A</u>	2014	Barreiro	Gabinete de Contabilidade	4 Trabalhadores	100% (4 Trabalhadores)
<u>EMPRESA B</u>	1990	Barreiro	Serviços de Consultoria	120 Trabalhadores	95% (115 Trabalhadores)
<u>EMPRESA C</u>	2009	Barreiro	Gabinete de Contabilidade	4 Trabalhadores	0%
<u>EMPRESA D</u>	1986	Barreiro	Produção e Distribuição de Produtos Químicos	130 Trabalhadores	62% (80 trabalhadores)
<u>EMPRESA E</u>	2016	Barreiro	Serviços Notariais	10 Trabalhadores	80% Parcial (8 Trabalhadores) 20% Total (2 Trabalhadores)

Fonte: Elaboração Própria

3.2 Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos – Empregadores

Seguindo a estrutura do guião da entrevista aos empregadores (apêndice 2), os dados foram organizados de acordo com o mesmo. Desta forma inicia-se com a caracterização do Teletrabalho na empresa, passa-se de seguida para as modalidades de Teletrabalho adotadas, as vantagens e desvantagens, a análise dos impactos do Teletrabalho na atividade da empresa, as medidas e apoios COVID-19 a que as empresas se candidataram ou não, discute-se de seguida as estratégias da empresa em relação à adoção do Teletrabalho, realiza-se um balanço global sobre a implementação do Teletrabalho e por fim discute-se o futuro da adoção do Teletrabalho na empresa pós pandemia e em que modalidades aferindo-se a razão para tal adoção.

3.2.1 Caracterização do Teletrabalho nas Empresas em Estudo

Após as devidas apresentações, a entrevista iniciou-se questionando os empregadores ou representantes das empresas em estudo sobre quais teriam sido os períodos em que teriam adotado o Teletrabalho (apêndice 4).

A maioria das empresas em estudo respondeu que adotou o Teletrabalho desde março de 2020, altura em que o Estado impôs a obrigatoriedade do mesmo, no âmbito do primeiro confinamento. No entanto, o representante da empresa D afirmou que foi adotado o Teletrabalho no período antes da imposição governamental, justificando “como se trata de uma empresa com ligações internacionais, de forma a prevenir, em Portugal optou-se por iniciar o Teletrabalho para os departamentos de serviços em 07 de março continuando depois por imposição governamental”.

O representante da empresa E acrescentou que apesar de ter “adotado o Teletrabalho por imposição do Governo, manteve em serviço presencial três trabalhadores em postos “espelho” de forma a se manter o distanciamento exigido pelas medidas anti contágio da COVID-19, os quais se revezavam”.

Quando questionados em relação à quantidade de trabalhadores e quais as funções que estariam em Teletrabalho, as respostas variaram de 0% a 100% em Teletrabalho. Os 0% são na realidade pertencentes aos trabalhadores da empresa C, uma vez que estiveram em Teletrabalho apenas duas semanas por imposição do Governo, findo esse prazo regressaram aos postos presenciais devido a incompatibilidades de método de trabalho.

A empresa B respondeu que 95% dos trabalhadores esteve em Teletrabalho e que apenas 5%, que desempenham a função de Peritos Avaliadores, estiveram em serviço presencial na empresa devido à natureza das tarefas, pois “estes funcionários têm que estar no terreno para poderem avaliar os danos nas viaturas sinistradas”.

O representante da empresa D afirmou que adotou o Teletrabalho de acordo com a função, afirmando que “apenas o Departamento de Produção, que conta com cerca de 50 trabalhadores, dos 130 no seu total, ficou na empresa, pois não podem levar as máquinas para casa, tal como os restantes departamentos da empresa que através de portátil conseguem fazer o seu trabalho”.

A empresa E, de Serviços Notariais, respondeu que “dos 10 trabalhadores, dois ficaram em Teletrabalho desde o início da pandemia até ao momento, pois são doentes de risco, os restantes ficaram uma semana em Teletrabalho e o resto do mês vinham para o serviço, mantendo-se três funcionários em permanência na empresa”.

O representante da empresa A mostrou-se um pouco reticente em responder mas informou que “apesar da OCC ter fornecido um parecer favorável para os Gabinetes de Contabilidade regressarem às instalações para trabalho presencial (OCC, 2021), com receio das coimas da ACT, manteve-se em Teletrabalho a 100%, mas de 15 em 15 dias, à vez, os funcionários iam à empresa para darem o ponto de situação do trabalho realizado, trocar pastas de documentos de clientes e para se inteirarem do ponto de situação, pondo sempre em questão o regresso à empresa”.

Quando questionados sobre se já tinham adotado o Teletrabalho antes da pandemia, a maioria dos representantes das empresas em estudo responderam que não, nem sequer haviam pensado nessa modalidade de trabalho.

Em suma, as cinco PME adotaram o Teletrabalho como método de trabalho devido à imposição do Governo como forma de travar a pandemia COVID-19 e não como novo modelo

de trabalho, pois essa realidade nunca havia sido considerada nas estratégias de trabalho das empresas.

3.2.2 Modalidades de Teletrabalho

Atendendo às várias modalidades de Teletrabalho (domicílio, centros-satélite, tele-centros, tempo integral, tempo parcial, *ad hoc* ou casual, total no domicílio, freelance, PNT ou fora do PNT), foram os representantes das empresas em estudo questionados sobre qual a modalidade e o porquê dessa adoção (apêndice 5). As respostas variaram entre Teletrabalho total e parcial, no domicílio dos trabalhadores.

O representante da empresa A respondeu que “o Teletrabalho para todos os trabalhadores é total no domicílio, mas de 15 em 15 dias iam ao escritório, de forma a não se cruzarem para buscar documentos e pastas”. Acrescentou que esta solução foi muito mais vantajosa para organizar o trabalho.

A adoção do Teletrabalho na empresa B foi total e parcial no domicílio, “total para as funções administrativas, gestão, consultoria e financeiras e parcial para os Chefes de Departamento que iam à empresa uma vez por semana para reuniões de coordenação do trabalho”.

O representante da empresa D afirmou que “a empresa adotou no início o Teletrabalho total no domicílio, mas ao longo do ano optou por modelos de alternância, por exemplo os comerciais iam uma semana por mês para trabalho presencial, mas apenas algumas horas de forma a não se cruzarem no *open space* e nas horas de refeição”.

As características próprias da atividade de serviços notariais da empresa E determinaram que o Teletrabalho seria total no domicílio para dois trabalhadores por serem doentes de risco, e os restantes oito trabalhadores ficariam uma semana por mês em casa em Teletrabalho total e o resto do mês iriam para a empresa em serviço presencial, permanecendo sempre três funcionários na empresa.

O representante da empresa C afirmou que a empresa ficou apenas duas semanas em Teletrabalho a partir de casa, no início do confinamento, mas devido à forma como o trabalho é realizado, regressaram ao local de trabalho físico. Quando questionado sobre esta opção, respondeu que “a contabilidade tem na sua base os documentos físicos dos clientes, documentos esses que lhe são confiados e que é de extrema responsabilidade o seu trato, a saída das pastas do escritório colocaria em risco a segurança dos dados e informações dos seus clientes”.

Outra razão também se prendeu com o cumprimento dos prazos das entregas dos diversos impostos à Autoridade Tributária e contribuições à Segurança Social, afirmando que “é muito

complicado gerir o trabalho fora das instalações da empresa, os prazos têm que ser cumpridos, os clientes têm que ter respostas rápidas e passamos por fases muito complicadas, com clientes a ligarem a todas as horas e a questionar-nos sobre tudo e mais alguma coisa”.

Na altura em que as entrevistas foram realizadas (maio de 2021), o Teletrabalho seria obrigatório sempre que as funções fossem compatíveis, até dezembro de 2021, devido ao Estado de Emergência que se vivia devido à pandemia COVID-19.

Quando questionados sobre a continuação da adoção do Teletrabalho, a maioria dos inquiridos afirmou que este seria para continuar, apesar de existirem nuances nas respostas.

A empresa B disse que manteria o Teletrabalho até dezembro de 2021, acrescentando que “a empresa está a avaliar os impactos do Teletrabalho e depois decidirá se será para continuar ou não”.

A empresa D afirmou que “o Teletrabalho passa a adoção facultativa, mas só para algumas áreas da empresa tal como o Departamento Comercial, excetuando-se o Departamento de Produção”.

A empresa E afirmou que “seria até ao fim de 2021, mas o futuro é que ditará os moldes para adotar o Teletrabalho (vacinas); em princípio o Teletrabalho será para os trabalhadores de risco e os outros regressarão ao posto de trabalho a 100%”.

Os representantes das empresas A e C, ambas Gabinetes de Contabilidade, responderam que não, a adoção do Teletrabalho não seria para continuar. A empresa A afirmou que “voltar ao escritório é preferível devido à vida familiar, é muito complicado conciliar os dois mundos e existe a necessidade de partilhar conhecimentos e estar em convívio uns com os outros”.

A empresa C marcou a sua posição inicial e afirmou que “o Teletrabalho não se adapta à atividade dos Gabinetes de Contabilidade devido às razões que já havia mencionado anteriormente”.

Pode-se concluir que em relação às modalidades adotadas pelas cinco empresas em estudo, o Teletrabalho total ou parcial no domicílio dos trabalhadores foram as modalidades que todas preferiram, alheando-se das restantes modalidades exploradas no Capítulo I. A preferência poderá ter sido devida à imposição do Governo, onde o tempo foi algo que escasseou nas empresas para a organização do novo modelo de trabalho.

Conseguiu-se também desta forma responder ao objetivo específico sobre a identificação das modalidades do Teletrabalho e quais os trabalhadores que foram abrangidos.

3.2.3 Percepção dos Empregadores face às Vantagens do Teletrabalho

Os cinco representantes das empresas em estudo foram questionados sobre as vantagens da adoção do Teletrabalho para a empresa e as suas respostas na sua maioria apontaram para a redução de custos, nomeadamente custos com as instalações (eletricidade, água, gás, consumíveis) e em alguns casos redução de despesas com deslocações dos próprios trabalhadores.

No que diz respeito à flexibilidade laboral, os representantes das empresas consideraram que a possibilidade de os trabalhadores adotarem horários compatíveis com a vida pessoal motivou-os a desempenharem as suas funções com maior eficiência.

Contudo, analisando detalhadamente as respostas obtidas individualmente a resultados mais detalhados (apêndice 6). A empresa A, para além de apontar a redução de custos, afirmou que seria uma vantagem a aproximação geográfica facilitar o recrutamento de novos trabalhadores, uma vez que a localização geográfica já não seria um obstáculo.

O representante da empresa B acrescentou como vantagem do Teletrabalho a possibilidade de continuação da atividade aberta, pois “95% dos trabalhadores estiveram em casa em Teletrabalho mantendo os postos de trabalho bem como a execução pronta dos objetivos traçados pela empresa”. Também afirmou que “a flexibilidade laboral sem controlo de horários teve um efeito de aumento de desempenho em alguns trabalhadores e noutros manteve-se o mesmo índice de desempenho”, coincidindo com as respostas das empresas C e D.

O representante da empresa D referiu a poupança de custos para a empresa, afirmando que para além de ter existido uma redução nos custos com eletricidade, consumíveis, entre outros, fez referência a custos inerentes ao departamento comercial, onde “a empresa obteve uma poupança de custos de representação, de deslocação, estadias e viagens dos Comerciais, pois devido à pandemia foram suprimidas todas as reuniões presenciais com clientes em diversos pontos do país e no estrangeiro”.

Por fim, a empresa E acrescentou a produtividade dos trabalhadores, “com o confinamento as pessoas não podem deslocar-se aos serviços presencialmente, o Teletrabalho contribuiu para o aumento dos serviços on-line o que se traduziu em aumentos de produtividade tanto da parte dos funcionários que estão em casa a 100%, tal como para os trabalhadores que estão em serviço alternado. A porta fechada ao público permitiu que os índices de concentração aumentassem e a faturação seguisse a onda crescente de aumento”.

Resumindo, no que respeita às vantagens do Teletrabalho para a empresa, as respostas coincidiram com a revisão da literatura no que concerne à Redução de Custos e à maior Flexibilidade Laboral.

Apesar de ter sido referida na literatura a existência de possibilidade de recrutamento mais diversificado, pois poderia ser possível alargar os horizontes geográficos e captar trabalhadores com outro tipo de competências, as empresas intervenientes não a mencionaram como vantagem, pois mantiveram os postos de trabalho.

No que diz respeito às vantagens da adoção do Teletrabalho para o trabalhador (apêndice 6), a maioria das empresas em estudo respondeu que a Conciliação da Vida Profissional com a Vida Pessoal seria a maior vantagem, justificando a resposta com a obtenção de tempo para conciliar os dois mundos.

No entanto, os aumentos de Produtividade e a Flexibilidade Laboral foram também apontados pela empresa A.

As “novas dinâmicas de equipas no trabalho realizado, o equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal e maior qualidade de vida, por não enfrentarem o trânsito diário” foram referidas pela empresa B, o que foi ao encontro da opinião dos representantes da empresa C e D.

O aumento dos índices de concentração foi referido pelo representante da empresa E como sendo uma vantagem da adoção do Teletrabalho.

Em suma, todas as opiniões convergiram para as vantagens do teletrabalho para o trabalhador referenciadas no enquadramento teórico, onde a Conciliação da Vida Pessoal com a Vida Profissional foi considerada a mais importante. Apesar destes terem sido questionados sobre a eventualidade de aumento do rendimento disponível dos trabalhadores, os representantes das empresas mostraram-se um pouco relutantes em concordar com essa afirmação, reconhecendo que, apesar de os trabalhadores terem reduções nos gastos de deslocação, em alguns casos tiveram aumentos de gastos em casa.

As vantagens da adoção do Teletrabalho para a sociedade (apêndice 6) foram as questões que mais dúvidas levantaram devido ao enquadramento do tema para as empresas, mas com uma breve explicação do pretendido os representantes das empresas formularam respostas que na sua maioria apontam a Redução de Emissão de Gases como a principal vantagem.

A empresa B acrescentou a existência de “novas dinâmicas nas relações entre equipas, novas relações laborais e maior qualidade de vida para a sociedade em geral”.

O representante da empresa D alertou para o facto de as empresas terem uma “maior noção das dependências existentes em relação ao estrangeiro, com as fronteiras fechadas tiveram que otimizar os stocks, e a capacidade de adaptação de pessoas e empresas à nova realidade”.

Na revisão da literatura, para além do Descongestionamento Urbano, foram identificadas como vantagens para a sociedade a atenuação dos desequilíbrios regionais com a criação de

novos postos de trabalho e a integração de inativos, desempregados e pessoas com deficiência. Contudo, como já referido anteriormente, as empresas em estudo mantiveram os postos de trabalho, por isso estas vantagens não foram referidas pelos intervenientes.

3.2.4 Perceção dos Empregadores face às Desvantagens do Teletrabalho

Utilizando a mesma ótica de apresentação de resultados, as desvantagens da adoção do Teletrabalho iniciaram-se com as desvantagens para a empresa (apêndice 7), onde os representantes das empresas A, C e D afirmaram que o investimento em equipamentos foi a principal desvantagem.

Analisando empresa a empresa as opiniões são muito divergentes, onde o representante da empresa A afirmou que “a segurança das informações, a formação constante sobre *lay-offs* e medidas de apoio, que alteravam do dia para a noite e a falta de contato pessoal entre os trabalhadores”, poderiam ser consideradas desvantagens.

O representante da empresa B referiu que “se perdeu a identificação ao espaço físico (empresa), perdeu-se o contrato psicológico criado entre os trabalhadores e a empresa, perdeu-se o significado emocional e físico dos trabalhadores com a empresa e não foi possível criar e avaliar medidas eficazes de controle de atividade dos trabalhadores.”

A empresa C, que esteve apenas duas semanas em Teletrabalho, apontou como desvantagem e motivo para regressar ao trabalho presencial “a falta do contacto físico com os seus clientes, que colocaram em causa a relação profissional estabelecida pelo contrato de prestação de serviços e o acesso a documentos por pessoas externas à empresa, as pastas com documentos dos clientes ao saírem das instalações da empresa quebra-se a proteção de dados e informações dos clientes”.

A empresa D afirmou que poderiam “aumentar os riscos da cibersegurança e a perda de relações interpessoais entre trabalhadores e chefias, colocando em risco a gestão das próprias equipas”.

As opiniões dos representantes das empresas em estudo vão ao encontro do que foi apresentado no enquadramento teórico, no que diz respeito ao Investimento em Equipamentos, Quebra das Relações Interpessoais, Segurança e Confidencialidade. Apesar de a literatura referir a formação constante como desvantagem para a empresa, esta desvantagem apenas foi referida pela empresa A, devido às mudanças constantes da legislação.

O Isolamento Social e o Aumento dos Custos Pessoais foram apontados como as principais desvantagens da adoção do Teletrabalho para os trabalhadores (apêndice 7) pelos representantes das empresas em estudo.

O aumento das horas trabalhadas foi referido pelos representantes das empresas C e E.

A empresa C apontou a “pressão e desconfiança de trabalho não efetuado por parte do empregador, pois não conseguia entrar em contato com os trabalhadores na devida altura”.

O representante da empresa D apontou como desvantagens “as vídeo-reuniões serem extremamente cansativas a nível mental e o descontrole dos horários de trabalho devido à má gestão de tempo por parte do trabalhador”.

Contrapondo as opiniões obtidas das empresas em estudo com a revisão da literatura, o Isolamento Social e o Aumento dos Custos Pessoais foram apontados como principais desvantagens do Teletrabalho para o trabalhador.

Verifica-se que foram enumeradas novas desvantagens por parte das empresas em estudo, tais como: o trabalhar mais horas, a pressão e desconfiança, reuniões por computador à distância e o descontrole de horários, as quais poderão ter surgido com a adoção do Teletrabalho por imposição do Governo, pois as empresas e os trabalhadores não tiveram tempo para se adaptarem às novas realidades.

A degradação das condições de trabalho através dos despedimentos e recurso ao trabalho precário, referidas como desvantagens para o trabalhador pelos autores de referência não se verificaram na realidade das empresas em estudo, devendo-se tal facto à ausência de despedimentos nas empresas em estudo.

A adoção do Teletrabalho apresenta como desvantagens para a sociedade (apêndice 7), o Recurso a Trabalho Precário, com o recrutamento de “falsos recibos verdes” tal como o recurso a “trabalho temporário” foi apontado pela empresa A e pela empresa C.

O representante da empresa D referiu “a quebra das relações interpessoais e os seus impactos para a sociedade em geral e o risco de deslocação do trabalho para outro país, pois o Teletrabalho abriu portas para além-fronteiras”.

A empresa E foi perentória em afirmar que a maior desvantagem para a sociedade do Teletrabalho foi a “velocidade da net, pois o acesso realizado por mais pessoas fez com que a net ficasse mais lenta, as operadoras não estavam preparadas para o boom de acessos, dificultando o trabalho de empresas, trabalhadores e até mesmo estudantes”.

Em relação à revisão da literatura, o incremento do acesso à mão-de-obra estrangeira vai ao encontro da opinião do representante da empresa D, onde este referiu que “o risco de deslocação do trabalho para outro país, pois o Teletrabalho abriu portas para além-fronteiras”. A precarização do mercado de trabalho através do recurso aos “falsos recibos verdes” e ao trabalho temporário são apontadas como opiniões convergentes.

Com este subponto conseguiu-se de uma forma positiva dar resposta à primeira parte do segundo objetivo específico que passava pela identificação das vantagens e desvantagens do ponto de vista dos representantes das empresas em estudo.

3.2.5 Perceção dos Empregadores sobre Impactos na Atividade da Empresa com a Adoção do Teletrabalho

Os impactos do Teletrabalho na atividade da empresa foram analisados levando em linha de conta a produtividade, a retenção de talentos e redução da taxa de absentismo, o comprometimento organizacional e o desempenho dos teletrabalhadores (apêndice 8).

Quando questionados em relação à produtividade da empresa, as opiniões dos seus representantes divergiram, talvez devido ao setor de atividade de cada empresa.

A empresa A afirmou que teve aumentos de custos com os equipamentos, mas com a redução de custos de deslocação dos trabalhadores conseguiu equilibrar os índices de produtividade, mas mostrou-se preocupada com os “aumentos dos custos em casa, pois se medir a produtividade através do balanço entre o trabalho executado e o aumento das despesas, o resultado poderá mostrar que a produtividade se manteve”.

O representante da empresa B afirmou que “a empresa investiu em [computadores] portáteis aliados à renovação do Parque Informático pois o *open space* é constituído por [computadores] fixos, mas o volume de trabalho nos primeiros tempos da pandemia veio afetar as pessoas de alto desempenho uma vez que demonstraram ter mais dificuldade de adaptação à nova realidade, devido à falta de formação, mas em geral verificou-se um aumento de produtividade”.

A opinião da empresa C foi divergente pois relatou que nas “duas semanas que estive em Teletrabalho houve uma redução acentuada na produtividade e este foi o motivo de regresso ao trabalho presencial”.

A produtividade dos trabalhadores na empresa D “manteve-se porque a empresa não fechou, mas a atividade da empresa reduziu, mas para níveis acima do expetável”.

O representante da empresa E mostrou-se satisfeito em relação aos índices de produtividade, afirmando que “houve aumentos de produtividade a nível geral, os trabalhadores em casa não têm distrações iguais ao serviço presencial, não fazem atendimento presencial com clientes a pedir informações constantes que prejudicam a produtividade, aliás o atendimento ao público retira produtividade”.

Constata-se que as opiniões dos representantes das empresas não vão ao encontro da revisão da literatura, uma vez que segundo a literatura a produtividade é a capacidade de se

realizar o máximo de trabalho possível com o mínimo de recursos necessários. Na opinião dos representantes das empresas, estes afirmaram que os índices de produtividade com a adoção do Teletrabalho, nas suas empresas mantiveram-se ou até mesmo em alguns casos reduziram. Pode-se contatar que os representantes das empresas relatam a produtividade através do trabalho realizado e não através do tempo dispensado para o realizar, uma vez que em alguns casos os trabalhadores utilizaram mais horas para fazer o trabalho.

A questão sobre se o Teletrabalho contribuiu para a retenção de talentos foi contrária ao que a revisão da literatura sugere, pois, todas as empresas em estudo referiram que não existe uma relação direta entre Teletrabalho e retenção de talentos.

As opiniões recolhidas apontam sim para a existência de uma relação entre Teletrabalho e a redução das taxas de absentismo, nomeadamente o representante da empresa A afirmou que “manteve os mesmos trabalhadores”. A empresa B referiu que “a rotatividade se encontra aliada aos ciclos da economia que poderão ser positivos ou negativos. Portugal é o país com Recursos Humanos mais precários. Os grandes talentos não procuram empresas, são as empresas que os procuram”.

Os representantes das empresas C e D afirmaram que “não houve despedimentos”. Por fim a empresa E constatou que “houve sim uma redução das taxas de absentismo, os trabalhadores têm mais tempo para tratar dos seus assuntos pessoais e já não faltam ao trabalho”.

A retenção de talentos foi um dos impactos referidos na revisão da literatura, mas a opinião dos representantes das empresas em estudo foi contraditória pois não conseguiram estabelecer uma relação direta entre a retenção de talentos e o Teletrabalho. Afirmaram sim a diminuição das taxas de rotatividade, o que vai ao encontro do ponto de vista dos autores referenciados na revisão da literatura.

Não foi referido em momento algum pelas empresas, a eliminação dos obstáculos de localização geográfica do teletrabalhador como contributo para a retenção de talentos, talvez pelo facto de não terem alterado o nível de postos de trabalho.

À questão sobre se os índices de comprometimento sofreram oscilações com a adoção do Teletrabalho, as respostas por parte dos representantes das empresas em estudo variaram entre “manteve-se”, “trabalho realizado com prazos, prazos cumpridos” e “trabalho por objetivos, objetivos cumpridos”. Em suma, o Teletrabalho não influenciou os níveis de comprometimento dos trabalhadores com a empresa.

Os autores de referência focaram a atenção na flexibilidade laboral onde a autonomia de horários permitia uma conciliação da vida profissional com a vida pessoal, como forma de

melhorar o comprometimento organizacional. Ora verifica-se uma discrepância de opiniões entre os intervenientes sobre o real significado do comprometimento organizacional.

Relativamente ao desempenho dos teletrabalhadores, verificou-se uma discrepância nas respostas obtidas, variando entre “dentro do expetável apesar da ocorrência de alguns erros devido à falta de comunicação entre empresa e trabalhador” (empresa A) e “a equipa teve altos e baixos, onde uns se adaptaram rapidamente e outros tiveram mais dificuldades, apesar de não conseguirmos avaliar o desempenho” (empresa B).

O representante da empresa C, que desde o início se mostrou um pouco desapontado com a adoção do Teletrabalho, afirmou que “foi abaixo do expetável, o que motivou o regresso ao trabalho presencial”.

A empresa D acrescentou que “o desempenho se manteve, e foi possível com a redução de volume de negócios arrumar a casa no que diz respeito à gestão de stocks devido às feiras estarem fechadas”.

Por fim, na opinião do representante da empresa E “o trabalho é realizado por objetivos, os objetivos foram cumpridos, podendo-se concluir que o desempenho foi dentro do expetável”.

As empresas na sua maioria interpretam os índices de desempenho pela conclusão do trabalho realizado, “prazos e objetivos cumpridos” e não como esse desempenho é avaliado. A exceção foca-se na empresa C que afirmou que o desempenho reduziu devido à incompatibilidade que surgiu da atividade com a adoção do Teletrabalho.

Ora, a opinião dos representantes das empresas em estudo é contraditória à opinião recolhida no enquadramento teórico, onde se afirmava que o desempenho era avaliado pela proatividade, gestão de tempo e criatividade dos trabalhadores, onde o alto desempenho dos trabalhadores contribuía para o alto desempenho da empresa.

Poderemos concluir que as empresas analisaram o desempenho dos seus trabalhadores pelo trabalho e objetivos concluídos não avaliando a forma como os trabalhadores realizaram as suas tarefas.

Respondendo ao objetivo específico que se focava na aferição dos impactos do Teletrabalho na atividade da empresa, pode-se afirmar que, de acordo com os representantes das empresas, a adoção do Teletrabalho levou a produtividade a ter aumentos nuns casos e reduções noutros, não se verificou uma relação direta com a retenção de talentos mas sim com as taxas de absentismo, os índices de comprometimento mantiveram-se e por fim o desempenho dos teletrabalhadores foi aferido pelo trabalho e pelos objetivos cumpridos alheando-se das formas como os trabalhadores desempenharam as suas funções.

3.2.6 Medidas e Apoios COVID-19 adotadas pelas Empresas em Estudo

Em Portugal desde o início da Pandemia foram implementadas pelo Governo várias medidas de apoio às empresas que se viram a braços com o encerramento forçado dos seus estabelecimentos, colocando-as em situação de *lay-off* uma vez que a sua atividade não poderia ser exercida em Teletrabalho. Quando questionados os cinco representantes das empresas em estudo sobre se beneficiaram de alguma forma das medidas de apoio do Governo, as respostas foram divergentes (apêndice 9).

As empresas A e C afirmaram que não puderam concorrer a qualquer medida de apoio do Governo porque o nível de faturação não baixou, aliás a justificação para este facto deveu-se à existência de contratos de prestações de serviços com os clientes por avença mensal. Realmente não tiveram redução de faturação desde março 2020 até março 2021, comparando-se anos homólogos, mas não quer isto dizer que os clientes efetivamente pagaram os serviços prestados.

O representante da empresa E relatou que “não beneficiei de qualquer medida pois tivemos aumento de faturação em comparação com os outros anos”. Esta situação de acréscimo deveu-se ao aumento da procura por serviços on-line, o que fez disparar os valores de serviços prestados faturados.

A empresa B afirmou que sim, beneficiou do “*lay-off* simplificado durante o primeiro confinamento que decorreu entre março e abril de 2020, uma vez que a atividade da empresa parou completamente. A ajuda do Estado foi um fôlego financeiro onde foi possível manter os postos de trabalho. No ano 2021 concorremos à Medida de Apoio à Retoma (volume de vendas desceu 51%)”. Esta medida de apoio tinha como pressupostos, a redução efetiva do volume de vendas comparando o mês de março 2021 com o mês homólogo e a empresa durante esse período tinha que manter os postos de trabalho.

O representante da empresa D referiu que “apenas beneficiou do *lay-off* durante três meses, mas parcial, uma vez que devido à possibilidade de os trabalhadores poderem executar as suas funções em Teletrabalho, apenas a produção ficou em *lay-off*”.

Perguntou-se aos representantes das empresas em estudo se seria vantajoso receber benefícios fiscais no lugar dos apoios financeiros e a este respeito as opiniões são novamente divergentes. Por um lado, as empresas de contabilidade A e C afirmam que “o apoio financeiro das medidas é quase imediato no curto prazo, os benefícios traduzem-se a longo prazo e produzem-se efeitos na entrega da declaração anual de IRC”, e acrescentam que “por cada programa Apoiar que fiz para as minhas empresas deveriam conceder um benefício em sede de IRC pois ajudamos as empresas”.

Esta foi a realidade vivida pela maioria das empresas de Contabilidade, os programas Apoiar foram uma forma de ajudar financeiramente as empresas, mas as informações deveriam ser atestadas por um contabilista certificado. Foi um trabalho extra dos contabilistas que contribuiu para que muitas empresas tivessem uma injeção de capital para suprir as dificuldades na retoma, o problema foca-se na mentalidade dos gestores das empresas que inicialmente se mostraram relutantes em compensar financeiramente as empresas de contabilidade por este serviço extra (empresa A e C).

A empresa D não conseguiu ter uma opinião formada em relação à troca de apoios por benefícios fiscais, uma vez que “a minha função na empresa não passa pelo departamento financeiro, podendo afirmar que o custo do trabalho é a barreira à contratação, os vencimentos são contratados pelo bruto, os impostos que acarretam colocam as empresas em esforços financeiros”. Acrescentou que “no período em que não temos atividade, apoiar diretamente no pagamento dos salários era melhor do que qualquer benefício”.

O representante da empresa C referiu que “seria preferível benefícios fiscais, mas que se prolongassem no tempo a longo prazo”.

A empresa E afirmou que “na nossa atividade não posso dizer que os benefícios seriam mais vantajosos, não tenho ainda bases para afirmar as vantagens dos benefícios fiscais”.

3.2.7 Perceção dos Empregadores sobre Estratégias da Empresa em relação à Adoção do Teletrabalho

O estudo focou-se em cinco estratégias que poderiam ser tomadas pelas empresas em relação à adoção do Teletrabalho, nomeadamente: Investimentos em Equipamentos e TIC; Comunicação com os trabalhadores; Gestão dos Trabalhadores; Ações de Formação e Critérios de Escolha dos Teletrabalhadores (apêndice 10).

A estratégia sobre o Investimento em Equipamentos e TIC mostrou ser para as empresas em estudo uma estratégia adotada, mas em diferentes moldes. O representante da empresa A afirmou que “investi num servidor e incrementei a forma de realização das cópias de segurança. Os postos de trabalho como são portáteis cada trabalhador levou o seu para casa”.

Igual resposta foi dada pela empresa C, mas acrescentando que “fiz um investimento numa rede privada virtual (VPN), para os trabalhadores se ligarem pelos seus portáteis (postos de trabalho) a partir de casa”.

Os representantes da empresa B e D afirmaram que foram feitos investimentos em novos portáteis e ligações VPN, onde a empresa D referiu que “tivemos que investir em portáteis pois os postos de trabalho são computadores fixos e não era muito cómodo levar para casa”.

O representante da empresa E afirmou que “foi feito um investimento em computadores fixos para todos os trabalhadores levarem para casa”.

O investimento em equipamentos e TIC foi uma realidade vivida pelas empresas em estudo, o que vai ao encontro da opinião dos autores referenciados, mas apenas atribuíram ferramentas de trabalho, descurando a comparticipação dos gastos acrescidos que os trabalhadores tiveram em Teletrabalho. Os autores referiram que deveria ser criada uma remuneração extra que venha diminuir o custo das despesas pessoais dos teletrabalhadores por trabalharem em casa. As empresas não compensaram financeiramente as despesas de casa dos trabalhadores que estiveram em Teletrabalho, apenas lhes forneceram equipamentos e lhes pagaram o vencimento e o subsídio de refeição.

Verifica-se que as empresas investiram em equipamentos e TIC, aumentando os seus gastos, mas de uma forma indireta esse acréscimo de gastos foi contrabalançado pelo volume de trabalho realizado pelos teletrabalhadores e pela redução efetiva de gastos da própria empresa em instalações, consumíveis e até mesmo em deslocações dos seus trabalhadores.

A questão sobre a Comunicação com os teletrabalhadores obteve respostas que variaram entre contato quase diário, por email ou telefone, a mensal, mais no início e reduzindo com o tempo de permanência em Teletrabalho. A representante da empresa A afirmou que a comunicação era fortalecida com “idas à empresa de 15 em 15 dias para reuniões para aferir o ponto de situação dos trabalhos”. A empresa E referiu que “quando era necessária comunicação, talvez com os teletrabalhadores a 100% em casa era mensalmente”.

As opiniões dos entrevistados vão ao encontro das opiniões dos autores referenciados no Capítulo I, no que diz respeito à qualidade da comunicação, pois estes afirmavam que as empresas deveriam apostar na melhoria da comunicação (constante e eficaz). Uma comunicação realizada através de feedback constante traz para a empresa e seus trabalhadores garantias que os objetivos sejam cumpridos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos.

Em relação à Gestão dos Teletrabalhadores, as opiniões dos entrevistados variaram entre gestão baseada no controlo e ou coordenação. As empresas A e E afirmaram “controlo indireto através do registo das atividades no servidor”.

Os representantes das empresas C e D referiram que “coordenação na medida do possível pois todo o trabalho foi organizado para tal acontecesse”.

A empresa B afirmou que “não fizemos qualquer tipo de controlo, pois o horário de expediente era o mesmo e o trabalho realizado também”.

Entre controlo e coordenação, as empresas tiveram que assumir posições divergentes em relação aos trabalhadores que estiveram em Teletrabalho, mas reconhecem que a obrigação imposta pelo Governo não permitiu às empresas adaptarem-se a esta nova realidade, e focaram a sua gestão mais no controlo do que na coordenação.

Quando questionados os representantes das empresas em estudo sobre as Ações de Formação as respostas oscilaram entre não ter qualquer tipo de formação (empresas B, C e E) ou ter formação on-line (empresa A) ou segundo o representante da empresa D “os trabalhadores que estiveram em Teletrabalho tiveram formação inicial em informática e depois a formação foi dada de acordo com a função”.

Estas afirmações são maioritariamente contrárias às opiniões dos autores referenciados no enquadramento teórico, pois estes afirmavam que a Gestão de Recursos Humanos deveria garantir que a experiência em Teletrabalho deveria ser harmoniosa. Para tal, ações de formação poderiam minimizar os obstáculos à mudança do local do posto de trabalho.

Dando resposta aos Critérios de Escolha dos teletrabalhadores, os representantes das empresas em estudo variaram as suas respostas entre total ou parcial em Teletrabalho, onde as empresas B e D referiram respetivamente: o departamento de logística ficou na empresa (5% dos trabalhadores) e o departamento de Produção ficou em situação presencial na empresa (62% dos trabalhadores).

A representante da empresa A afirmou que “sem critérios de escolha. Fui obrigada e por medo de represálias da ACT e das coimas aplicadas”.

A Empresa C respondeu que “toda a empresa foi para casa apenas duas semanas e depois regressou para a empresa em serviço presencial”.

O Representante da empresa E afirmou que apenas “dois trabalhadores ficaram em casa a 100% em Teletrabalho por serem doentes de risco, caso contrário ficariam em Teletrabalho parcial como os restantes trabalhadores, uma semana em Teletrabalho e o resto do mês em serviço presencial”.

Em relação aos critérios de escolha verifica-se que a informação dada pelos representantes das empresas de estudo aponta para a característica da função. Apenas os departamentos em que não era possível a adoção do Teletrabalho, ficaram em serviço presencial.

3.2.8 Balanço Global dos Empregadores sobre a Implementação do Teletrabalho

Quando se analisa o balanço a ser feito sobre a Implementação do Teletrabalho deve-se ter em conta os aspetos positivos e os negativos e ver para que lado tende o prato da balança (apêndice 11).

As respostas dos representantes das empresas em estudo foram divergentes, variando entre uma “boa alternativa” e “má alternativa” de modelo de trabalho. O representante da empresa A afirmou que “resumo a poucas palavras a adoção do Teletrabalho: só se for obrigada, caso contrário não é uma boa alternativa para um gabinete de contabilidade”, resposta coincidente com a empresa C onde ainda acrescentou que “o Teletrabalho para a atividade de contabilidade é uma má opção, o contato direto com os clientes é a chave do sucesso. Os documentos são confiados à empresa pois os clientes sabem que não saem das instalações do gabinete de contabilidade, estando assegurada a proteção de dados. Os trabalhadores têm que estar num ambiente físico para partilhar conhecimentos e tirar dúvidas no imediato”.

O representante da empresa B referiu que “acho que é um modelo de trabalho que veio para ficar, não total, mas parcial, fazer parte de um registo misto de trabalho. Deverá aplicar-se apenas quando surja um projeto ou uma necessidade. Sou a favor de se fazer crescer a ideia para podermos ter o modelo como forma de estar. A cultura da empresa é o contato físico em primeiro lugar”.

A empresa D afirmou que “entre aspetos positivos e negativos, a balança tende para negativo porque é difícil de conciliar os dois mundos”.

O representante da empresa E veio acrescentar que “o Teletrabalho trouxe aumentos de produtividade pois não existem distrações (atendimento ao público). O Teletrabalho aliado ao confinamento aumentou os serviços *on-line* o que fez com que se conseguisse realizar mais atividades em casa via remoto”.

Resumindo, o Teletrabalho poderá ser uma alternativa positiva para algumas atividades e negativa para outras, mas de uma maneira geral, a cultura das empresas deverá acompanhar as tendências de mercado e das novas dinâmicas laborais. Deverá ser dado tempo às empresas para se adaptarem a este modelo de trabalho, algo que foi imposto pelo Governo de um dia para outro obrigou as empresas a reagirem, mas os resultados não foram os esperados. Talvez num futuro próximo se consigam mudar as mentalidades dos gestores das PME, onde as estratégias passem a ser delineadas para o médio e longo prazo no lugar do curto prazo como acontece na atualidade.

3.2.9 Percepção dos Empregadores sobre o Futuro Próximo do Teletrabalho nas PME

Atendendo às respostas dos representantes das cinco empresas em estudo (apêndice 12) pode-se afirmar que num futuro próximo o Teletrabalho poderá ser uma opção, mas com algumas divergências em relação à situação já vivida desde o início da pandemia.

O representante da empresa C, que esteve apenas duas semanas em Teletrabalho, afirmou perentoriamente que “o Teletrabalho não se adequa à atividade da minha empresa, por razões já referidas anteriormente”.

A empresa A, que tem a mesma atividade (Gabinete de Contabilidade), referiu que adotaria o Teletrabalho “se for obrigada, mas caso o seja, irei manter a mesma modalidade adotada, em domicílio, a 100% para todos os trabalhadores, com respeito pelo PNT ou fora de horas de PNT conforme preferência dos trabalhadores”.

O representante da empresa B referiu que Teletrabalho apenas “dois ou três dias por semana em casa, por projeto por causa do sossego, resto do tempo em *open space* na empresa”.

O Teletrabalho parcial também foi apontado como possibilidade de adoção no futuro pela empresa D, mas com “o Teletrabalho limitado em termos temporais”, justificando a resposta com “a vontade da própria empresa [é] que os trabalhadores voltem à empresa”.

O representante da empresa E afirmou que em princípio “até dezembro de 2021 vou manter os mesmos moldes que tenho mantido até agora, depois logo iremos ver como a situação pandémica fica, com o avançar da imunidade grupal com a toma das vacinas”.

Verifica-se uma relação direta entre a adoção do Teletrabalho e a atividade da maioria das empresas em estudo, contudo a cultura das empresas deverá acompanhar as mudanças impostas pelas novas tendências de modelos de trabalho.

Respondendo ao objetivo específico sobre se a empresa iria manter a prática do Teletrabalho, poderemos afirmar que se for por obrigação uma empresa regressa ao Teletrabalho nos mesmos moldes, outras duas adotariam o Teletrabalho como modelo híbrido, parte em Teletrabalho parte na empresa, outra empresa irá manter-se em Teletrabalho até ao final de dezembro de 2021 e depois irá verificar se é seguro voltar a ter todos os seus trabalhadores em serviço presencial, estando dependente da evolução da imunidade grupal.

Por fim uma empresa colocou logo de parte a adoção do Teletrabalho, por esta prática não se adequar à atividade desenvolvida pela empresa.

3.3 Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos – Trabalhadores

A análise das informações obtidas nas catorze entrevistas realizadas aos trabalhadores das cinco empresas em estudo seguirá a estrutura do guião da entrevista a trabalhadores que se encontra no apêndice 3. Irá iniciar-se com a caracterização dos funcionários, de seguida passa-se à perceção dos trabalhadores face às vantagens e desvantagens do Teletrabalho, a seguir refere-se a perceção dos trabalhadores sobre os impactos do Teletrabalho na atividade da empresa, passa-se para a perceção dos trabalhadores em relação às estratégias adotadas pela empresa com o Teletrabalho, refere-se de seguida a adoção do Teletrabalho como modelo de trabalho, a conciliação da vida pessoal versus profissional em Teletrabalho, faz-se o balanço global sobre a implementação do Teletrabalho e culmina-se com o futuro próximo do Teletrabalho.

3.3.1 Caracterização dos Trabalhadores Entrevistados

Dos catorze entrevistados (apêndice 13) podemos afirmar após análise às respostas sobre o tipo de vínculo, que todos são efetivos nas suas empresas, com um tempo de permanência nas mesmas a variar dos 2 aos 20 anos.

Em relação às funções desempenhadas existe uma variedade segundo as empresas em estudo, onde podemos encontrar entre os entrevistados: Contabilistas Certificados, Técnicos de Recursos Humanos, Diretor de Operações, Coordenador Administrativo, Técnico Administrativo, Diretor Comercial, Assistente Administrativo, Chefe de Departamento e Oficiais de Registo.

Quando questionados em relação à perceção do tipo de relacionamento com colegas e chefias, a maioria respondeu “Bom” e alguns responderam “Normal” e apenas um “Muito Bom”.

Analisando agora as respostas sobre a situação atual do Teletrabalho à data de maio de 2021, onze afirmaram continuar em Teletrabalho e apenas três responderam que “não me encontro em Teletrabalho”, coincidindo com o depoimento da Empresa C, que na altura afirmou que esteve apenas duas semanas em Teletrabalho.

Em relação aos períodos anteriores e em que modalidade estiveram em Teletrabalho, as respostas variaram entre os seis que estão em teletrabalho total desde março de 2020, data do primeiro confinamento, os que estiveram em teletrabalho entre março e junho de 2020 e voltaram a estar desde outubro de 2020, e respostas como “alguns dias da semana” ou “idas esporádicas ao escritório” e um trabalhador referiu que está “uma semana por mês em

Teletrabalho e o resto do mês em serviço presencial na empresa”, para além dos três que referiram ter estado em teletrabalho apenas duas semanas no início da pandemia.

As respostas em relação ao facto de terem tido alguma experiência anterior em Teletrabalho foram unânimes. Para todos os catorze entrevistados foi a primeira experiência em Teletrabalho.

3.3.2 Percepções dos Trabalhadores face às Vantagens do Teletrabalho

As vantagens do teletrabalho foram analisadas através das entrevistas realizadas aos trabalhadores das cinco empresas em estudo incidindo sobre a sua percepção sobre as vantagens na ótica da empresa, do trabalhador e para a sociedade (apêndice 14).

A maioria dos entrevistados afirmou que a principal vantagem do teletrabalho para a empresa seria a Redução de Custos da empresa (instalações, consumíveis, deslocações, entre outras), tendo sido referida também a flexibilidade de horários, pois o Teletrabalho permite trabalhar em horários diferenciados, com maior produtividade, uma vez que não existem distrações (trabalhadores da empresa B e E), culminando, em alguns casos, com extensos horários de trabalho sem remuneração e, portanto, sem custos adicionais para a empresa (trabalhador da empresa B).

É de realçar que a opinião dos trabalhadores vai ao encontro da opinião dos representantes das empresas em estudo, que referiram igualmente a Redução de Custos como a principal vantagem.

Como vantagens para o trabalhador a maioria dos entrevistados apontou a Conciliação da Vida Profissional com a Pessoal, onde seria possível conciliar de forma mais equilibrada as duas vertentes. Acrescentaram também que a possibilidade de tratar de assuntos pessoais, bem como o conforto de trabalhar a partir de casa, lhes trouxe maior qualidade de vida.

A Redução de Custos com deslocações e alimentação, bem como o facto de não passarem tempo em trânsito/transportes, para a maioria dos entrevistados foram apontados como aspetos positivos, tendo referido que poderiam aproveitar esse tempo em prestação de trabalho efetivo.

O aumento dos índices de concentração e a melhor gestão do trabalho foram também referidos como vantagens para o trabalhador.

Contrapondo estas opiniões com as opiniões dos representantes das empresas, as mesmas convergem no que diz respeito ao Teletrabalho possibilitar uma melhor Conciliação da Vida

Pessoal com a Profissional, podendo-se concluir que de parte a parte reconhecem as vantagens da adoção do Teletrabalho para o trabalhador.

Quando questionados sobre as vantagens para a sociedade a maioria dos entrevistados afirmou que a Redução de Gases poluentes seria a maior vantagem uma vez que o Teletrabalho veio reduzir em grande escala as deslocações de casa para o trabalho e vice-versa. Contudo, nesta questão obteve-se um leque mais alargado de opiniões nomeadamente melhores condições ambientais, novas relações de trabalho, melhor qualidade de vida em geral, transportes públicos com menor afluência, maior produtividade a nível geral e apoio *on-line* melhorado.

A maioria das respostas obtidas vão ao encontro das opiniões dos representantes das empresas, onde a Redução de Gases para a Atmosfera foi a vantagem mais apontada, apenas apresentarem uma opinião contrária em relação à dependência com o estrangeiro, em relação à aquisição de matérias-primas e à capacidade de adaptação de pessoas e empresas à nova realidade.

Esta última vantagem é interessante de se analisar, pois, por um lado, as empresas reconhecem que mantiveram a produtividade e em alguns dos casos até referiram que aumentaram, justificando-se com a capacidade de adaptação dos seus trabalhadores. Por seu lado, os trabalhadores não fizeram referência a este aspeto, talvez devido ao facto de terem conseguido manter o mesmo ritmo de trabalho em casa.

3.3.3 Perceções dos Trabalhadores face às Desvantagens do Teletrabalho

Os trabalhadores foram igualmente questionados sobre as desvantagens na ótica da empresa, trabalhador e sociedade (apêndice 15).

Em relação às desvantagens para a empresa verifica-se que existem opiniões convergentes, tais como investimento em equipamentos (computadores, ligações VPN e sistemas de segurança), aliás esta foi a desvantagem com maior expressão dada pelos entrevistados.

A falta de controle exercido pela empresa em relação ao trabalho efetuado foi também referida pela maioria dos entrevistados.

Os trabalhadores apontaram ainda como desvantagens a confidencialidade das informações, a segurança, ritmos de trabalho diferentes, o desmazelo por parte das equipas e o distanciamento das equipas.

A perda de produtividade foi apenas apontada por um funcionário da empresa C, que esteve apenas duas semanas em Teletrabalho, pelo que eventualmente não teve tempo para se adaptar a essa nova modalidade de trabalho.

Analisando a percepção das desvantagens do Teletrabalho para a empresa apontadas pelos trabalhadores, pode-se concluir que estas coincidem com as opiniões dadas pelos representantes das empresas em estudo, onde se podem enunciar o investimento em equipamentos, a confidencialidade e segurança entre outras.

As desvantagens para o trabalhador apontadas pela maioria dos entrevistados foram trabalhar mais horas para cumprir objetivos e prazos e o aumento dos custos de casa (luz, gás, água e internet).

O Isolamento Social foi também apontado por metade dos entrevistados. Em relação a este aspeto, alguns entrevistados especificaram a falta de interação com os colegas e a depressão motivada pela ausência de contato físico com outras pessoas.

Seguiu-se a dificuldade de separar a vida profissional da vida pessoal nomeadamente a dificuldade de “desligar do trabalho”, e, em alguns dos casos, o facto de não ser possível ter um espaço físico preparado para ser escritório, tendo mesmo um dos entrevistados referido que deixou de haver zona de conforto/lazer *versus* zona de trabalho.

O sentimento de controlo exercido por parte da empresa, quando exigia relatórios diários das tarefas efetuadas, foi a desvantagem apontada por todos os trabalhadores da empresa A.

Contrapondo as opiniões dos trabalhadores entrevistados com as respostas dos representantes das empresas em estudo verifica-se que o aumento das horas trabalhadas é uma desvantagem identificada por ambas partes.

As restantes desvantagens, tais como: aumentos dos gastos pessoais, a dificuldade de separar os dois mundos, o isolamento social, e o aumento de doenças depressivas não foram referidas pelas empresas, da mesma forma que a pressão e a desconfiança que havia sido apontada pelos representantes das empresas, não foram referidos pelos trabalhadores.

Quando questionados os trabalhadores sobre as desvantagens do Teletrabalho para a sociedade estes tiveram muita dificuldade de enumerar. Mesmo assim referiram alguns exemplos, tais como: o aumento do trabalho precário; a má performance das redes de internet; a qualidade do trabalho em si; a possibilidade de a empresa ir para outro país, o aumento de doenças depressivas e a redução do consumo de bens tais como calçado, roupa entre outros.

As respostas obtidas das entrevistas aos trabalhadores são convergentes na maioria com as opiniões obtidas dos representantes das empresas em estudo, todos concordam com a precarização do trabalho, a velocidade da net e a possibilidade de deslocação de empresas para outro país.

Note-se que os trabalhadores mencionaram o aumento das doenças depressivas, que poderão ser motivos de justificação a ausências ao trabalho e a redução do consumo de alguns bens.

3.3.4 Percepção dos Trabalhadores sobre os Impactos do Teletrabalho na Atividade da Empresa

Em relação à opinião dos trabalhadores sobre os impactos do Teletrabalho na atividade da empresa, focou-se o guião da entrevista aos trabalhadores em quatro impactos: produtividade, retenção de talentos, compromisso organizacional e autonomia (apêndice 16).

A produtividade foi referenciada sobre diversos pontos de vista, onde as respostas variaram entre aumentos de produtividade por aumento das horas trabalhadas, aumentos de produtividade por redução de gastos em deslocações, aumento de produtividade devido à organização do trabalho, reconhecendo que se trabalha mais no escritório (trabalhador da empresa C), aumento de produtividade devido a menos distrações (trabalhador da empresa E).

Apenas um trabalhador (empresa D) afirmou ter tido uma redução de produtividade, reconhecendo ter sido difícil a adaptação ao Teletrabalho.

Pode-se verificar que as respostas dadas pelos trabalhadores não vão ao encontro das opiniões dadas pelos representantes, uma vez que tanto os empregadores como os trabalhadores analisam a produtividade sobre diferentes pontos de vista. O trabalhador assume que teve aumentos de produtividade pois trabalhou mais horas, teve menos gastos de deslocação, não teve distrações (atendimento ao público – empresa E) ou conseguiu uma melhor gestão de tempo.

Os representantes da empresa afirmaram que a produtividade se manteve, apesar de terem tido uma redução de gastos, pois tiveram que realizar investimentos em equipamentos para que os seus trabalhadores pudessem trabalhar em casa.

Em suma, verifica-se uma confusão dos trabalhadores em relação ao conceito de produtividade, pois ser mais produtivo é realizar o mesmo trabalho, mas reduzindo os recursos utilizados, ou, dito de outra forma, com os mesmos recursos, conseguir uma maior produção, ou, no caso dos serviços, conseguir realizar mais serviços/tarefas. Ora, se trabalharam mais horas para realizar o mesmo trabalho, foram menos produtivos e não mais produtivos conforme afirmam a generalidade dos trabalhadores entrevistados. Fica, no entanto, a dúvida se a necessidade de trabalhar mais horas se deveu ou não ao facto de terem tido um maior

volume de trabalho atribuído. Mas que os trabalhadores têm a percepção clara de que trabalharam mais, não restam dúvidas.

A retenção de talentos foi uma questão que se mostrou muito contraditória como impacto do Teletrabalho para a maioria dos entrevistados, pois estes afirmaram que não existe uma relação entre o Teletrabalho e a Retenção de Talentos, existe sim uma relação direta entre Teletrabalho e a redução das taxas de absentismo. Todos foram perentórios em afirmar que estando a trabalhar em casa têm mais tempo para resolver problemas de índole pessoal, pelo que não têm necessidade de faltar ao trabalho para tratar de assuntos pessoais.

A melhor gestão de tempo e o facto de não ter havido despedimentos (empresa D) foram opiniões dadas em menor número nesta questão.

Nesta questão as respostas dos trabalhadores foram ao encontro das opiniões dos representantes das empresas em estudo, pois da mesma forma afirmaram que não existe relação direta entre Teletrabalho e retenção de talentos, mas sim existe uma relação entre Teletrabalho e redução das taxas de absentismo.

Em relação ao compromisso organizacional as respostas dos trabalhadores foram divergentes, alguns dos entrevistados afirmaram que o sentimento de pertença era igual, mas a maioria referiu que o facto de trabalharem mais horas para cumprir com os objetivos impostos se refletia num aumento de sensação de compromisso.

Os fatores que contribuíram para o que o sentimento de compromisso organizacional se acentuasse na maioria dos trabalhadores foram a melhor gestão do tempo e a flexibilidade laboral. Porém um trabalhador (empresa D) reconheceu que o seu sentimento de compromisso poderia ter dois sentidos onde “a camisola por vezes dava lugar a uma camisa de forças”.

O trabalhador da empresa D afirmou que com o Teletrabalho se verifica “o rompimento do contrato psicológico com a empresa”.

A opinião dos trabalhadores é contraditória à opinião dos representantes das empresas em estudo, uma vez que para as empresas o compromisso dos trabalhadores manteve-se, mas para a maioria dos trabalhadores o compromisso aumentou.

Tal como aconteceu com o conceito da produtividade, a confusão ocorre igualmente com o conceito de compromisso. O compromisso é o comprometimento com a empresa, o facto de trabalhar mais horas não significa necessariamente que existe um aumento do grau de compromisso, resumindo-se muitas vezes a uma sensação de compromisso.

A autonomia foi questionada através da criatividade, proatividade e avaliação de desempenho. Das respostas obtidas dos trabalhadores pode-se constatar que os níveis de

autonomia e de criatividade com a adoção do Teletrabalho foram mais elevados em alguns casos e noutros mantiveram-se, devido à gestão eficiente do seu tempo.

O trabalhador da empresa A referiu a necessidade de “mais criatividade e proatividade na procura de informações e autonomia para dar respostas rápidas às empresas clientes”. Da mesma empresa, outro trabalhador relatou que “a ausência de contato físico com os colegas para tirar dúvidas levou a erros que tiveram de ser corrigidos”.

Um trabalhador da empresa D afirmou que “em casa tem a sensação de mais autonomia, mais criatividade, mais proatividade. As ideias saem mais bem formadas”.

Nesta questão existe um contrassenso pois as empresas foram questionadas sobre o desempenho dos seus trabalhadores e os trabalhadores sobre a autonomia. Ora as empresas responderam que o desempenho se mostrou, nuns casos, abaixo do expetável e, noutros, dentro do expetável. Por seu lado, os trabalhadores afirmaram que a sua autonomia se manteve ou aumentou, podendo-se concluir que, mais uma vez, estamos na presença de dois pontos de vista diferentes para se falar do mesmo tema. As empresas avaliam o trabalho pelo desempenho, os trabalhadores avaliam-se pela autonomia que têm para desempenhar o seu trabalho.

3.3.5 Perceção dos Trabalhadores sobre as Estratégias adotadas pela Empresa com o Teletrabalho

As estratégias adotadas pela empresa com o Teletrabalho questionadas foram o investimento em equipamentos e TIC, a comunicação, o controlo/coordenação do trabalho, ações de formação e critérios de escolha dos teletrabalhadores (apêndice 17).

As respostas à questão sobre Investimento em equipamentos e TIC realizada aos trabalhadores variaram entre os que referiram que houve um investimento por parte das empresas em novos equipamentos e os que afirmaram ter levado os equipamentos do posto de trabalho para casa, mas muitos trabalhadores referiram que não houve por parte da empresa contribuições financeiras para custear os gastos adicionais dos trabalhadores em casa.

As respostas dadas pelos trabalhadores convergem para as opiniões dadas pelos representantes das empresas em estudo. Todos referem investimentos em equipamentos e TIC. Em momento algum as empresas mencionaram a compensação financeira das despesas dos seus trabalhadores em casa.

Em relação à comunicação obtiveram-se respostas que variaram entre a existência de uma comunicação frequente, várias vezes por dia, e a reduzida comunicação, referida por alguns

entrevistados tendo esta sido realizada quer por telefone, quer por email. Os trabalhadores da empresa A afirmaram que se deslocaram à empresa de 15 em 15 dias para se inteirarem das situações e trocar as pastas dos documentos dos clientes.

As respostas obtidas dos trabalhadores vão ao encontro das opiniões dadas pelos representantes das empresas em estudo. As empresas informaram que de início foi mais complicado, não houve tempo para os trabalhadores se adaptarem às novas realidades o que levou a um aumento do nível de comunicação em volume e, com o passar do tempo, as comunicações foram reduzindo. Em momento algum os trabalhadores afirmaram terem tido dificuldades de adaptação, contudo, alguns também referiram o facto de no início a comunicação ter sido mais frequente.

Em relação ao controlo/coordenação do trabalho as respostas obtidas na sua maioria foram de sentimento de controlo por parte das empresas, apesar de alguns trabalhadores reconhecerem que de início poderia ser de controlo, passando para coordenação. O trabalhador da empresa B acrescentou que “confiança acima de tudo, fruto de muitos anos de relação profissional. Liberdade de trabalho”.

As respostas a esta questão apresentam divergências, as empresas afirmaram que o controle era indireto e a gestão era mais para coordenação, a maioria dos trabalhadores reconheceram que sentiram que o seu trabalho era controlado através dos relatórios de atividades, registo no servidor (empresa E) e comunicação constante a questionar se o trabalho estava feito.

Quando questionados os trabalhadores sobre as ações de formação a maioria respondeu que não teve qualquer tipo de formação. Os trabalhadores da empresa A e C afirmaram ter tido formações ministradas pela OCC sobre lay-off, medidas e apoios e dois trabalhadores da empresa D afirmaram ter formação inicial sobre ligações VPN e medidas de segurança.

Mais uma vez se verifica uma consistência entre as respostas dos trabalhadores e dos representantes das empresas em estudo, em relação às ações de formação. Apenas as empresas de contabilidade tiveram formação dada pela OCC devido à necessidade de dar respostas rápidas aos seus clientes sobre lay-off, medidas e apoios.

Os critérios de escolha para teletrabalhadores na maioria das empresas em estudo focaram-se na natureza da função desempenhada. A maioria dos trabalhadores entrevistados desempenham funções onde é possível adotar o Teletrabalho.

As respostas obtidas dos trabalhadores vão ao encontro das opiniões obtidas dos representantes das empresas em estudo. A imposição legal obrigou as empresas que poderiam estar em Teletrabalho a adotar esta prática para as funções compatíveis com esta modalidade, e os trabalhadores aceitaram a decisão.

3.3.6 Adoção do Teletrabalho como Modelo de Trabalho - Trabalhadores

De forma a aferir se os trabalhadores das cinco empresas em estudo adotariam o Teletrabalho como modelo de trabalho, foram apresentadas questões sobre o sentimento de falta dos colegas, o número de horas trabalhadas, o sentimento de reconhecimento da empresa e o contato com colegas (apêndice 18).

Em relação ao sentimento de falta de colegas as respostas foram equilibradas entre o sim, onde a pausa para o café, a partilha de conhecimentos, a companhia dos colegas e a preferência pelo modelo presencial foram as razões apontadas.

Nos casos em que os trabalhadores responderam que não havia um sentimento de falta dos colegas, foram referidos os seguintes aspetos: o tempo de permanência em casa ter sido curto (trabalhadores da empresa C), as conversas diárias com colegas via telefone ou outro meio de comunicação quebrava o isolamento em casa e relacionamento apenas profissional.

As relações interpessoais são importantes para os trabalhadores se sentirem motivados e poderem no terreno tirar as dúvidas partilhando os seus conhecimentos com os pares.

O volume de horas trabalhadas obteve na maioria das respostas aumento de horas trabalhadas, para cumprir as agendas e objetivos alguns trabalhadores relataram que trabalharam fora de horas e até mesmo aos fins de semana.

Os dois funcionários da empresa E afirmaram que como conseguiram gerir bem o seu tempo, o equilíbrio entre dias de trabalho a mais e dias de trabalho a menos tendeu para o positivo.

Quando questionados os trabalhadores sobre o sentimento de reconhecimento por parte da empresa, as respostas obtidas foram equilibradas entre o sim e o não. Por um lado, sim, alguns trabalhadores sentem que o seu esforço é reconhecido, onde para alguns trabalhadores basta palavras de incentivo, para outros o reconhecimento a nível financeiro seria oportuno. Por outro lado, alguns trabalhadores sentem o não reconhecimento do esforço por parte da empresa, onde o que importava eram os prazos serem cumpridos e os objetivos atingidos.

Uma forma de reconhecimento de esforço passa pelo feedback constante e palavras de incentivo por parte da empresa, o que se traduz na prática em motivação e satisfação que leva a aumentos de produtividade e de eficácia dos trabalhadores.

O contato com os colegas foi respondido pela maioria dos entrevistados como sim, dentro do horário de trabalho através das reuniões via *zoom* e *teams* e fora do horário de trabalho nas redes sociais de forma a desabafar e descontraír.

As conversas informais são importantes para quebrar a rotina e para transferir conhecimentos de forma informal. Por vezes é esta forma de comunicação que mantém unida uma equipa ou até mesmo uma empresa.

3.3.7 Conciliação da Vida Pessoal com a Vida Profissional em Teletrabalho – Perceção dos Trabalhadores

Uma das vantagens apontadas com a adoção do Teletrabalho apontada pela maioria dos trabalhadores das empresas em estudo foi o facto de se conseguir conciliar a vida profissional com a vida pessoal, mas será mesmo assim? De forma a aprofundar este tema foram questionados os seguintes pontos aos trabalhadores: melhoria de vida familiar; criação de espaço físico em casa para Teletrabalho; alteração das regras de comportamento em casa; opinião da família em relação a trabalhar em casa; pressão dos amigos ou familiares; possibilidade de conciliação entre os dois mundos; isolamento; sentimento de tempo para si (apêndices 19 e 20).

Em relação à melhoria da vida familiar os entrevistados deram respostas muito variadas, entre melhorou, manteve-se e piorou. Analisando as respostas por grupo, os trabalhadores que afirmaram que a vida familiar melhorou foram os que consideraram ter tido mais tempo para a família, os trabalhadores que relataram que a vida familiar se manteve justificaram com o facto de não terem filhos, por fim, os trabalhadores que afirmaram que piorou a situação familiar relataram o encerramento das escolas e terem que dividir o espaço em casa com trabalho e telescola.

Um trabalhador da empresa B relatou que “é um contrassenso. Mais presente em casa, mais vezes levar a filha à escola, mais convívio familiar. Perdeu qualidade de vida, ganhou tempo”.

Como forma de minorar os efeitos da pandemia o Governo impôs que as empresas colocassem os seus trabalhadores em Teletrabalho, sempre que as funções fossem compatíveis. Ao mesmo tempo encerrou os estabelecimentos escolares, mas as atividades escolares continuaram à distância, no caso das crianças mais novas com necessidade de maior acompanhamento das tarefas escolares por parte dos pais.

Desta forma, os pais com filhos menores tiveram que adaptar horários para dar assistência aos filhos em telescola e, ao mesmo tempo, trabalhar para cumprir prazos e objetivos. É de convir que numa situação normal as respostas obtidas seriam de alguma forma quase todas positivas, mas numa situação atípica como a vivida por causa da COVID-19 a opinião dos pais com filhos menores não seria divergente do obtido nas entrevistas.

A criação de um espaço físico em casa específico para Teletrabalho, obteve como na sua maioria a resposta não. Os trabalhadores não tiveram tempo para adaptar as suas casas ao Teletrabalho, utilizando a mesa da sala ou até mesmo a mesa da cozinha para colocar o portátil ou o computador fixo. Apenas dois trabalhadores (empresa B e D) afirmaram que adaptaram uma divisão da casa para fazer metade escritório metade escola.

A invasão do espaço físico da casa dos trabalhadores para colocarem os equipamentos do trabalho foi uma realidade imposta pela pandemia. Noutras circunstâncias as empresas poderiam ter adotado modalidades de Teletrabalho diversificadas tais como: telecentros, teletrabalho móvel, entre outros, mas a pandemia colocou os trabalhadores em casa a utilizar os seus espaços próprios.

Quando questionados sobre a alteração das regras em casa os trabalhadores deram respostas que variaram entre sim e não. Analisando as respostas através das justificações dadas às afirmações, verifica-se que os trabalhadores com filhos menores alteraram regras de comportamento tal como: tempo de permanência maior no quarto; colocar *phones*; pedir silêncio de forma que conseguissem trabalhar, admitindo que no início foi complicado porque os filhos não entendiam a situação, pretendendo mais atenção.

Um trabalhador da empresa E afirmou que “alterou as datas de visita da filha menor, cingindo-se apenas às férias da Páscoa. Tive que explicar o porquê dessa decisão à minha filha menor e não foi fácil”.

Outro trabalhador da mesma empresa relatou que “quando está em casa anda com roupa mais confortável. A própria chefe vai para o serviço de ténis, algo impensável antes da pandemia”.

A opinião da família em relação a trabalhar em casa obteve respostas na sua maioria de “não se importa”, contudo existiram respostas divergentes. O trabalhador da empresa A afirmou que “a família não é a favor de trabalhar em casa, afirmando que não os visita pois trabalha à noite e aos fins de semana”. Da mesma empresa outro trabalhador relatou que “a família é um pouco crítica em relação a trabalhar em casa, pois trabalho é trabalho, lazer é lazer. Foi difícil explicar, mas agora já compreendem”. O isolamento foi apontado como justificação da família do trabalhador da empresa D como crítica por trabalhar em casa.

Os elos familiares são, por vezes, forças que ajudam a superar os desafios impostos pela vida quotidiana. Em alguns casos só o facto de se trabalhar mais horas em Teletrabalho, retira oportunidades de contato físico com a família. É reconhecido pelos trabalhadores que a família é parte integrante das suas vidas.

Quando se questionou os trabalhadores das cinco empresas em estudo sobre se sentiam pressão dos amigos ou familiares, as respostas foram na sua maioria que não sentiam

pressão alguma dos familiares ou amigos, justificando a resposta com a pandemia e a exigência de confinamento o que levou ao convívio não permitido.

Apenas duas respostas divergentes devem ser apontadas, por coincidência, trabalhadores da empresa A, onde um afirmou que “sente a pressão da família e dos amigos pois pensam que como tenho flexibilidade laboral poderia visitá-los mais vezes. O trabalho tem que ser feito dentro ou fora das horas de trabalho”. O outro trabalhador afirmou que “no início não entendiam e faziam pressão. Agora já não fazem pressão”.

O ciclo de amigos assim como a família são cruciais para se estabelecer contatos que permitam aos trabalhadores desabafar, conviver e pensar noutros assuntos para além do trabalho. A pandemia veio interromper algumas destas relações, dando lugar a pressões em alguns casos, pois como era uma situação nova não percebiam o que se estava a passar com o seu amigo ou familiar.

A conciliação da vida pessoal com a profissional obteve respostas que variam entre o sim (é possível conciliar ambos os mundos desde que se faça uma gestão eficaz dos tempos) e o não, onde a gestão ineficaz dos tempos levou a ruturas entre a vida pessoal e profissional, onde os dois mundos se misturaram e deram lugar ao caos instalado.

O trabalhador da empresa B afirmou que “com a pandemia, deixei de ter tempo para mim, pois como despedi a empregada doméstica fiquei com mais tarefas domésticas. Os horários rigorosos da filha fazem com que tenha que ter as coisas a tempo e horas por causa dos horários da escola”.

Tal como apontado anteriormente, uma das vantagens apontadas pelos trabalhadores com a adoção do Teletrabalho foi a possibilidade de conciliar a vida pessoal com a profissional, mas não é assim tão simples. A gestão eficaz dos tempos de trabalho possibilita a conciliação entre os dois mundos, contudo nem todos os trabalhadores conseguem fazer essa gestão do tempo de trabalho e, conforme revelaram alguns dos entrevistados, nem sempre é fácil conciliar com a gestão do tempo dedicado a outras tarefas ou exigências pessoais e familiares.

O isolamento é apontado como desvantagem do Teletrabalho e quando questionados, os trabalhadores afirmaram na sua maioria que sim sentiram-se isolados no início, depois com o tempo esse sentimento foi-se atenuando. A falta de convívio com colegas foi a justificação apontada para se sentiram isolados do mundo, o simples facto de uma pausa para o café no local de trabalho servia para desanuviar e diminuir os níveis de stress.

As relações interpessoais desempenham um papel importante na vida dos indivíduos, pois somos seres de contato e afetos, quando nos impossibilitam esse contato e esses afetos o

sentimento de isolamento toma conta da nossa alma o que em casos mais graves poderá levar a estados depressivos.

Quando questionados os trabalhadores se sentiam que tinham tempo para si todos os trabalhadores afirmaram que sim, com uma boa gestão de tempo sempre se conseguia tirar um tempinho para si próprio, mesmo que fosse quando as crianças estivessem a dormir, afirmação dada por um trabalhador. A trabalhadora da empresa D afirmou que “ao fim de semana já faz exercício físico, consegue tirar esse tempo para si”.

A vida não é feita apenas de trabalho, o simples facto de poder fazer compras para si próprio, um presente na altura do seu aniversário, uma ida a um espaço que traga boas lembranças ou a realização de atividades desportivas ou outras atividades de lazer são essenciais para que o indivíduo recarregue as suas energias para mais uma jornada de trabalho. O ter tempo para si é importante para estimular o íntimo e repensar na vida e nas escolhas que se faz.

3.3.8 Balanço Global dos Trabalhadores sobre a Implementação do Teletrabalho

As opiniões dos trabalhadores das empresas em estudo sobre o balanço global mostraram-se divergentes (apêndice 21), e variaram entre positivo, a possibilidade de trabalhar parcialmente em Teletrabalho e presencial, e negativo, onde a preferência recaiu para o trabalho presencial devido à natureza das tarefas realizadas.

Contudo, deve-se dar relevância a opiniões de trabalhadores que através de suas palavras justificaram o balanço global do Teletrabalho. Como é o caso do trabalhador da empresa B que afirmou “assim, assim, o Teletrabalho bem estruturado para o futuro, agora num espaço de 15 dias ninguém estava preparado. O Teletrabalho tem que ser bem pensado. É vantajoso para todos. Obrigatório não foi a melhor forma devido à falta de apoio, a dificuldade de ir à empresa levou a que se falhassem prazos, mas trabalhando fora de horas lá se conseguiu”.

Da mesma empresa, outro trabalhador relatou que “o Teletrabalho foi muito positivo, fiz desporto, trabalho sem stress, stress de andar para aqui e para ali em deslocações. Tratei de responsabilidades familiares de forma mais rápida e sem stress”.

Em relação às respostas de balanço negativo, as mesmas foram dadas pelos trabalhadores da empresa C que estiveram apenas duas semanas em casa em Teletrabalho. A justificação prende-se com a logística associada ao transporte de pastas de arquivo de clientes, colocando em causa a segurança das informações nelas contidas.

Entre aspetos positivos e negativos pode-se afirmar que, na opinião dos trabalhadores, se o Teletrabalho não fosse imposto poderia ser uma boa opção de modelo de trabalho, desde que fosse numa forma híbrida, parcial em casa, parcial presencial, conseguindo-se dessa forma

usufruir das vantagens do Teletrabalho, minimizando as suas desvantagens. Os trabalhadores têm consciência que a preparação atempada é a chave do sucesso, e que a pandemia não permitiu que existisse uma agilização de processos, por parte das empresas, e uma adaptação à nova realidade por parte dos trabalhadores.

3.3.9 Perceção dos Trabalhadores sobre Futuro Próximo do Teletrabalho

Projetando a realidade que se vive nos dias de hoje para um futuro próximo, o que dizer sobre a adoção do Teletrabalho? Quando se analisaram as respostas obtidas dos trabalhadores das empresas em estudo (apêndice 22), a investigadora achou pertinente realizar a análise empresa a empresa, de forma a simplificar as deduções a retirar das opiniões dadas.

Os trabalhadores da empresa A tiveram opiniões divergentes que variaram entre a possibilidade de se manter em Teletrabalho nos mesmos moldes, ou seja, o Teletrabalho, mas em tempo parcial, uma vez que o ambiente de trabalho lhe fazia falta, e a não adoção do Teletrabalho, justificando que a sua produtividade era maior em trabalho presencial.

Da empresa B os trabalhadores afirmaram que a empresa se irá manter em Teletrabalho até dezembro nos mesmos moldes e que, em princípio, depois os trabalhadores voltariam ao trabalho presencial. “A cultura da empresa é a favor de não se continuar em Teletrabalho, o pessoal trabalha melhor se a chefia estiver em cima, apesar de ter havido uma poupança financeira significativa, mas...”.

Todos os trabalhadores da empresa C, que esteve duas semanas em Teletrabalho, são a favor do trabalho presencial, devido à natureza do trabalho realizado e ao contato físico com os clientes da empresa. Dois dos trabalhadores acrescentaram que “temos que ser advogados, contabilistas, conselheiros para os nossos clientes a custo zero. A falta de informação por parte do Governo antes da comunicação social fazia com que os clientes ligassem a horas fora do horário de trabalho, queriam era soluções”.

Da empresa D os trabalhadores apresentaram opiniões divergentes, variando entre a empresa preferir o trabalho presencial, justificando com “a empresa prefere que os trabalhadores estejam lá fisicamente, aliás investiu nas instalações de forma que se conseguisse estar em *open space* com acrílicos para se dar o distanciamento. A cultura é à moda antiga, os trabalhadores trabalham melhor com as chefias ao pé”. Outro trabalhador referiu que preferia ficar em Teletrabalho, mas meio/meio. E por fim o último trabalhador afirmou que “por mim ficava em Teletrabalho parcialmente tipo 70% em casa, 30% no escritório, mas parece-me que a empresa pretende que voltemos ao espaço físico, investiu muito nas instalações (acrílicos, EPI, mascaras, gel, entre outros)”.

Os dois trabalhadores da empresa E tiveram duas respostas contrárias. Um afirmou que iria ficar em Teletrabalho até ao final de 2021, depois se lhe dessem a escolher preferia ficar em Teletrabalho a 100% nos mesmos moldes. O outro trabalhador relatou que “se tiver que ficar em Teletrabalho, fico, mas as relações humanas fazem-me falta. O local de trabalho é trabalho, casa é casa, com o Teletrabalho fica tudo misturado, não existem fronteiras que separam os dois mundos”.

Em suma, a maioria dos trabalhadores entrevistados afirmou que no início do confinamento tiveram dificuldade em alterar as suas rotinas. Com o passar dos meses, foram-se adaptando à nova realidade.

Conforme referido por um dos entrevistados, a adoção do Teletrabalho deverá ser estruturada e pensada, onde todos os aspetos devem ser revistos e, se possível, talvez se devessem ter efetuado testes piloto, num determinado período de tempo, para se conseguir aferir se o Teletrabalho estaria a ser bem aceite de parte a parte.

Conclusão

O Teletrabalho é um modelo de trabalho que quando bem estruturado e planeado, aliás quando faz parte da estratégia da empresa, poderá tornar-se numa prática de trabalho eficaz e vantajosa para ambas as partes, empresas e trabalhadores, com benefícios também para a sociedade em geral.

Porém, desde março de 2020 vive-se uma pandemia sem precedentes, apesar dos esforços para que a população fosse toda vacinada, em 24/09/2021 rondava cerca de 83,91% da população (DGS, 2021). O COVID-19 veio originar o Estado de Emergência imposto pelo Governo, como forma de travar a doença, onde a imposição do Teletrabalho às empresas foi e ainda é uma realidade em setembro de 2021.

As empresas e os próprios trabalhadores não estavam preparados para a adoção do Teletrabalho, a atividade da empresa tinha que continuar e, de uma forma abrupta, com investimento em equipamento ou com a utilização dos próprios postos de trabalho, o local físico do trabalho passou da empresa para o domicílio dos trabalhadores.

Com o estudo realizado, pretendeu-se compreender a forma como as PME implementaram o Teletrabalho e qual terá sido o impacto na sua atividade. Foi possível responder ao objetivo geral: **caraterizar e analisar o impacto da implementação do Teletrabalho nas PME no âmbito da COVID-19 no setor dos serviços** e dar resposta aos objetivos específicos, nomeadamente: identificar as modalidades do Teletrabalho e quais os trabalhadores abrangidos; identificar as vantagens e desvantagens do Teletrabalho analisando os pontos de vista de gestores e trabalhadores; aferir qual o impacto do Teletrabalho na atividade das empresas em estudo; analisar se as empresas pretendem manter a prática do Teletrabalho após término ou diminuição da pandemia, aferindo qual a modalidade a ser adotada e qual a estratégia futura a ser determinada.

Foram estudadas cinco PME do setor dos serviços com a sede localizada no concelho do Barreiro, zona de residência da investigadora. Utilizando o método de entrevista semi-estruturada, foi possível realizar dezanove entrevistas, cinco aos representantes das empresas em estudo e as restantes catorze, aos seus teletrabalhadores. Os dados recolhidos das entrevistas foram analisados recorrendo ao método qualitativo, com o recurso à análise de conteúdo.

De forma a organizar a análise para que esta fosse clara para os leitores, seguiu-se a estrutura dos guiões de entrevista, previamente elaborados, para a construção das tabelas síntese que foram analisadas, contrapondo com a revisão da literatura efetuada no Capítulo I e complementando-se ponto a ponto com a opinião crítica da investigadora.

As cinco empresas em estudo variaram na quantidade de trabalhadores em Teletrabalho, onde os índices de adesão se situaram entre os 100% (total da empresa), os 95% (apenas o departamento de logística esteve em serviço presencial), os 62% (apenas o setor produtivo esteve na empresa a trabalhar fisicamente), os 20% (os restantes 80% estiveram uma semana em Teletrabalho e o resto do mês em serviço presencial) e por fim a empresa C que esteve em Teletrabalho apenas duas semanas no início da pandemia.

Em relação às modalidades de Teletrabalho adotadas podemos concluir que as empresas em estudo optaram majoritariamente por Teletrabalho no domicílio dos trabalhadores em regime total, mas também se verificaram situações de teletrabalho parcial, justificando essas escolhas não apenas devido à imposição do Governo, mas também às especificidades da atividade desenvolvida por cada empresa.

As vantagens do Teletrabalho para as empresas, referidas pela maioria dos entrevistados, focaram-se na redução de custos e na flexibilidade laboral, descartando a facilidade na diversidade de recrutamento visto que as empresas analisadas mantiveram os seus postos de trabalho.

As principais vantagens para os trabalhadores, apontadas tanto pelos representantes das empresas como pelos próprios trabalhadores, foram a melhor conciliação da vida pessoal com a vida profissional, não concordando que o aumento do rendimento disponível dos trabalhadores seria uma vantagem, uma vez que mesmo as empresas reconhecem que os seus trabalhadores tiveram acréscimos de custos em casa.

A grande vantagem para a sociedade, referida quer pelas empresas, quer pelos seus trabalhadores, foi a redução da emissão de gases poluentes. A atenuação dos desequilíbrios regionais e a criação de novos postos de trabalho, apontadas também como vantagens para a sociedade, não foram indicadas pelos inquiridos, pois não se efetuaram despedimentos, nem novas contratações nas empresas em estudo.

Como desvantagens da adoção do Teletrabalho para as empresas, o investimento em equipamentos, a quebra das relações interpessoais e a segurança foram as principais desvantagens apontadas pela maioria dos intervenientes, salientando-se que a literatura aponta também a necessidade de formação constante como desvantagem, esta foi apenas referenciada pelas empresas A e C e pelos respetivos trabalhadores.

O Isolamento Social e o Aumento de Custos Pessoais foram as desvantagens para o trabalhador com maior expressão nas respostas da maioria dos entrevistados, não tendo sido realçadas a degradação das condições de trabalho e o aumento ao recurso do trabalho precário, referidas na literatura. Esta omissão deve-se provavelmente à estrutura de Recursos Humanos das empresas em estudo se ter mantido inalterada.

As desvantagens do Teletrabalho para a sociedade, apontadas pela maioria dos intervenientes, prendem-se com a precarização do mercado de trabalho, o que difere um pouco da literatura analisada que apontava também o incremento de acesso a mão de obra estrangeira, aspetos que não foi mencionado por nenhum dos entrevistados.

Os impactos na atividade da empresa com a adoção do Teletrabalho aferidos na análise das entrevistas dos intervenientes, foram analisados por: produtividade, retenção de talentos, comprometimento e desempenho.

Na produtividade a maioria das empresas afirmaram que os seus índices de produtividade se mantiveram ou reduziram e apenas uma empresa referiu que teve aumentos de produtividade. Na opinião dos trabalhadores, a maioria referiu que teve aumentos de produtividade (trabalharam mais horas), confundindo o conceito real de produtividade, uma vez que trabalhar mais horas não significa necessariamente ser mais produtivo.

A retenção de talentos foi apontada por todos os entrevistados como algo que não está relacionado com o Teletrabalho, dando lugar à redução das taxas de absentismo que sim tem expressão como impacto na atividade da empresa.

O comprometimento organizacional foi outro impacto que obteve discrepâncias de opiniões entre representantes das empresas e os trabalhadores. Os representantes das empresas afirmaram que o comprometimento se manteve, os trabalhadores relataram que aumentou, estes últimos em concordância com o referido na literatura em relação à autonomia e flexibilidade de horários como forma de aumentar o compromisso.

Em relação ao desempenho/autonomia, dois pontos de vista que entraram em divergência, as empresas apontaram que o desempenho se manteve dentro ou abaixo do esperado e os trabalhadores referiram que a sua autonomia aumentou, levando dessa forma, na opinião destes, a aumentos de desempenho.

As medidas de apoio às empresas foram apenas analisadas sob o ponto de vista dos representantes das empresas em estudo, podendo-se concluir que apenas as empresas com redução de volume de faturação puderam usufruir das medidas de apoio ao incentivo à economia. As empresas do setor da contabilidade, como mantiveram o mesmo volume de faturação, não tiveram direito às medidas de apoio.

As estratégias das empresas em relação à adoção do Teletrabalho foram analisadas através do investimento em equipamentos e TIC, comunicação, gestão dos trabalhadores, ações de formação e critérios de escolha.

O investimento em equipamentos e TIC foram referidos como estratégia pela maioria dos entrevistados, contudo, o facto de as empresas não terem contribuído financeiramente para

cobrir os aumentos dos gastos pessoais dos trabalhadores foi motivo de crítica por parte destes.

Deu-se relevância a novas formas de comunicação (on-line), o que obteve diferentes opiniões. Para as empresas seria uma forma de coordenação mais efetiva do trabalho, para os trabalhadores seria mais uma forma de controlo do seu trabalho.

A gestão dos trabalhadores ou pelo controlo ou por coordenação obteve uma discrepância nas respostas entre os representantes das empresas e os seus trabalhadores, pois para as empresas foi referenciado na maioria coordenação, os trabalhadores foram perentórios em afirmar que se sentiam controlados o tempo todo que estavam em casa.

A ausência de ações de formação foi a resposta dada pela maioria dos entrevistados. Apenas as empresas de contabilidade (empresa A e C) evidenciaram que tiveram ações de formação dadas pela OCC de forma a dar respostas e apresentar soluções aos seus clientes.

Os critérios de escolha da adoção do Teletrabalho, por parte dos representantes das empresas em estudo assim como dos seus trabalhadores, focaram-se na imposição do Governo, também relacionada com a natureza das funções desempenhadas, relacionadas também com a especificidade da atividade da empresa.

A adoção do Teletrabalho como modelo de trabalho foi questionada apenas aos trabalhadores, ao qual referiram a importância das relações interpessoais no trabalho presencial, bem como o aumento de horas trabalhadas em Teletrabalho. O não reconhecimento por parte das empresas das horas trabalhadas pelos trabalhadores, foi apontado como algo negativo. Ainda assim, para alguns dos trabalhadores entrevistados, o contato com os colegas através das redes sociais fora dos horários de trabalho foi algo que permitiu descontraír após um dia de trabalho.

Foram colocadas questões aos trabalhadores relativamente à adoção do Teletrabalho como modelo de trabalho, nas quais se obteve respostas convergentes em relação à conciliação da vida pessoal com a profissional, ao sentimento de isolamento, à ausência de espaços físicos para trabalhar em casa, entre outras.

O balanço global sobre a implementação do Teletrabalho é positivo, pois se for bem estruturado e planeado, aliando-se à estratégia e cultura da empresa, poderá ser vantajoso para ambas as partes. A maioria das empresas em estudo, assim como a maioria dos trabalhadores afirmou que poderia vir a ser uma prática com continuidade, mas em caráter parcial.

Por fim, o futuro próximo do Teletrabalho aponta para o regresso ao trabalho presencial nas empresas analisadas. Contudo, se existir tempo de preparação e uma boa estrutura o

Teletrabalho poderá ser apontado como uma solução para se trabalhar em projetos, para se reduzir custos em alguns departamentos (comercial com as suas despesas de deslocação), para se aumentar a produtividade a nível de aumento de serviços on-line, em empresas onde seja possível o comércio eletrónico ou os serviços por via eletrónica.

Contudo, nem todas as atividades podem usufruir das vantagens do Teletrabalho, como é o caso das empresas de contabilidade, devido à proteção de dados e informações que são lhes confiadas pelos clientes, assim como o contato direto com os clientes, chave de sucesso deste tipo de empresas.

Como limitações do estudo, a investigadora encontrou a dimensão e o acesso às PME, pois das cerca de doze empresas questionadas sobre a possibilidade de participação na investigação, apenas cinco tinham a dimensão pretendida para as entrevistas (um representante e três funcionários), três recusaram-se a fornecer autorização para entrevistar os trabalhadores apesar de terem mais de 10 trabalhadores, e as restantes quatro empresas eram constituídas apenas por um a dois elementos.

Como se tratou de um estudo de caso, ainda que tenham sido analisados cinco casos diferentes, não foi possível recolher dados mais abrangentes, que permitam generalizar alguns resultados e conclusões.

Esta investigação veio dar resposta ao proposto por Barros e Silva (2010) de alargar o estudo a empresas de outros setores de atividade e com outras dimensões além das empresas de grande dimensão.

Em termos comparativos com o estudo de Barros e Silva (2010), o presente estudo permitiu enumerar mais vantagens e desvantagens da adoção do Teletrabalho, uma vez que o estudo anterior apenas referenciava como vantagens, a autonomia, o sentimento de melhor qualidade de vida e flexibilidade na gestão de tempo, e, como desvantagens, as dificuldades em manter a visibilidade profissional, a ausência de limites para a autocobrança e a impossibilidade de conciliar a vida profissional com a pessoal.

Por outro lado, o presente estudo foi realizado num contexto atípico em que a pandemia forçou as empresas a adotarem abruptamente o Teletrabalho, sem tempo de preparação e adaptação, quer das empresas, quer dos trabalhadores, a esta nova modalidade de trabalho. Quanto ao estudo anterior, foi realizado num contexto em que o Teletrabalho foi adotado como opção estratégia da empresa.

Este estudo possibilitou que se explorassem as PME no que diz respeito à adoção de novos modelos de trabalho, podendo-se concluir que o Teletrabalho é uma realidade que ainda se encontra ausente das estratégias deste tipo de empresas, talvez devido aos poucos recursos financeiros ou devido à cultura dos seus dirigentes.

As sugestões apontadas pela investigadora para algumas pistas de investigação futura passam por:

- estudar os impactos do Teletrabalho durante a pandemia, mas após a pandemia terminar, pois as empresas já tiveram tempo para refletir sobre esses impactos (muitas estão agora a tentar perceber esses impactos);
- analisar a continuidade da adoção do teletrabalho nas empresas após a pandemia, como estratégia de nova modalidade de trabalho;
- estender o estudo a um número maior de PME, através de inquérito por questionário que permita recolher dados mais abrangentes, que permitam generalizar algumas conclusões; algo que não é possível em estudos de caso;
- estender o estudo a outras áreas de negócio para além dos serviços, tais como indústria (setores não produtivos), empresas de comércio on-line entre outras;

A pandemia COVID-19 colocou Portugal numa situação atípica, onde as imposições do Governo são tomadas de acordo com o avançar ou recuar da doença. O que é hoje, poderá não o ser amanhã. As empresas necessitam de tempo para se ajustarem às novas realidades, a imposição do Governo veio subtrair o pouco tempo que as empresas tiveram para se adaptar e, no caso das PME, o investimento em equipamentos e TIC veio retirar dos seus fluxos monetários, recursos que poderiam ter sido investidos noutros departamentos.

Referências Bibliográficas

- Aboelmaged, M., & Subbaugh, S. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: an empirical study. *Measuring Business Excellence*, 16 (2), 3-22. <https://doi.org/10.1108/13683041211230285>
- Aderaldo, I., Aderaldo, C. & Lima, A. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15 edição especial artigo 8, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Amabile, T., Hadley, C & Kramer, S. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80 (8), 52-61.
- Araújo, E. R. & Bento S. C. (2002). Teletrabalho e Aprendizagem: Contributos para uma problematização. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior* nº 23, 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Banco de Portugal – BP (2019). Análise do dinamismo empresarial em Portugal. Estudos da Central de Balanços 35. Banco de Portugal. ISBN 978-989-678-639-7. (Consultado em 12/10/2020).
- Banco de Portugal – BP (2020). Quais os impactos da COVID-19 nas empresas? BP. Disponível em <https://www.bportugal.pt/page/quais-os-impactos-do-covid-19-na-economia-portuguesa> (Consultado em 26/02/2021).
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. Edições 70.
- Barros, A. & Silva, J. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8 (1) – artigo 5, 71-91.
- Basile, K., & Beauregard, A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106-111. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024>
- Bentley, K. Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. *Internet Research*, 10 (4), 346-356. <https://doi.org/10.1108/10662240010342658>
- Boonen, E. (2002). As várias faces do teletrabalho. *E&G – Economia e Gestão*. Vol. 2 (4): 106-127.
- Bosch-Sijtsema, P., Ruohomaki, V. & Vartiainen, M. (2009). Knowledge Work Productivity In Distributed Teams. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 533-546. <https://doi.org/10.1108/13673270910997178>

- Caillier, J. (2017). Do Work-Life Benefits Enhance the Work Attitudes of Employees? Findings from a Panel Study. *Public Organization Review*, 7, 393-408. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0344-4>
- Chiru, C. (2017). Teleworking: Evolution and trends in USA, UE and Romania. *Economics, Management and Financial Markets*, 12 (2), 222-229.
- Comissão Europeia - CE (2015). Guia do utilizador relativo à definição de PME. Comissão Europeia. <https://doi.org/10.2873/418863>
- Decreto-Lei nº 10/2020 de 13 de março. Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus - COVID 19. DRE. Disponível em <https://dre.pt/home/-/dre/130243053/details/maximized> (Consultado em 26/02/2021).
- Decreto-Lei nº 14-B/2021 de 22 de fevereiro. Alarga o apoio excecional à família no âmbito da suspensão das atividades letivas e não letivas presenciais. DRE. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/158054819/details/maximized> (Consultado em 26/02/2021).
- Decreto-Lei nº 6-A/2021 de 14 de janeiro. Altera o regime contraordenacional no âmbito da situação de calamidade, contingência e alerta e agrava a contraordenação relativa ao teletrabalho obrigatório durante o estado de emergência. DRE. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/153959842/details/maximized> (Consultado em 26/02/2021).
- Decreto-Lei nº 79-A/2020 de 01 de outubro. Estabelece um regime excecional e transitório de reorganização do trabalho e de minimização de riscos de transmissão da infeção da doença COVID-19 no âmbito das relações laborais. DRE. Disponível em <https://dre.pt/home/-/dre/144272529/details/maximized> (Consultado em 26/02/2021).
- Decreto-Lei nº 94-A/2020 de 03 de novembro. Altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença COVID-19. DRE. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/147533155/details/maximized> (Consultado em 26/02/2021).
- Direção-Geral da Saúde – DGS (2020). Plano Nacional de Preparação à Doença por novo coronavírus (COVID-19). DGS. Documentos e Publicações. Disponível em <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/plano-nacional-de-preparacao-e-resposta-para-a-doenca-por-novo-coronavirus-covid-19-pdf.aspx> (Consultado em 26/02/2021).
- Direção-Geral da Saúde – DGS (2021). COVID-19. Ponto de Situação Atual em Portugal. DGS. Disponível em <https://covid19.min-saude.pt/ponto-de-situacao-atual-em-portugal/> (Consultado em 26/09/2021).

- Dray, G. (2001). Teletrabalho sociedade de informação e direito. In Martinez, P.R. (coord.), Estudos do Instituto de Direito do Trabalho. Vol. 3: 261-286. Almedina.
- Drucker, P. (1954). The practice of management. Harper.
- Filardi, F., Castro, R. & Zanini, M. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. Cad. EBAPE. BR, 18(1), 28-46. ISSN 1679-3951
- Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos. Em A. Caetano, & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (3ª ed., pp. 235-262). Editora RH.
- Fortin, M. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Lusodidacta.
- Gajendran, R. & Harrison, D. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Giovanis, E. (2018). The Relationship Between Flexible Employment Arrangements and Workplace Performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39 (1), 51-70. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0083>
- Golden, T. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60 (11), 1641-1667. <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>
- Golden, T. & Veiga, J. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31 (2), 301-318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Goulart, J. (2009). Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível. Editora Senac.
- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso. Príncípa Editora.
- Instituto Nacional de Estatística - INE (2020a). Inquérito Rápido e Excecional às Empresas – COVID-19. INE. Disponível em <https://webinq.ine.pt/public/pages/queryinfo.aspx?id=COVID-IREE>. (Consultado em 26/02/2021).
- Instituto Nacional de Estatística – INE (2020b). Empresas em Portugal – 2018. INE. ISBN 978- 989-25-0539-8. (12/10/2020).

- Instituto Nacional de Estatística - INE (2021). Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego. Destaques. INE. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=480967539&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt (Consultado em 26/02/2021).
- International Labour Organization - ILO (2013). Vantagens do trabalho a distância. ILO – Docs. Disponível em https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_243988/lang--en/index.htm (consultado em 13/01/2021)
- Iscan, O. & Naktiyok, A. (2005). Attitudes towards telecommuting: the Turkish case. *Journal of Information Technology*, 20 (1), 52-63. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000023>
- Jacobs, G. (2006). Communication for commitment in remote technical workforces. *Journal of Communication Management*, 10(4), 353-370. <https://doi.org/10.1108/13632540610714809>
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kobal, F., Agner, T. & Oliveira, A. (2009). Vantagens e desvantagens do teletrabalho: Uma pesquisa de campo em uma multinacional. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Brasil.
- Lawlor, K.B. & Hornyak, M.J. (2012). Smart Goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 39, 259-267
- Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro. Código de Trabalho. DRE. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized> (Consultado em 12/10/2020).
- Lupton, P. & Haynes, B. (2000). Teleworking – the perception-reality gap. *Facilities*. Vol. 18 (7/8). <https://doi.org/10.1108/02632770010340726>
- Mann, S., Varey, R. & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668-690. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Martin, B. & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35 (7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. & Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>

- Marx, C., Reimann, M. & Diewald, M. (2021). Do Work-Life Measures Really Matter? The Impact of Flexible Working Hours and Home-Based Teleworking in Preventing Voluntary Employee Exits. *Social Sciences*, 10 (1), 1-22. <https://doi.org/10.3390/socsci10010009>
- Mintzberg, H. (2010). Estrutura e Dinâmica das Organizações (4ª ed.). D.Quixote.
- Mello, A. (2000). Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Qualitymark.
- Mello, J. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19 (4), 247-261. <https://doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1>
- Mills, J., Wong-Ellison, C., Werner, W. & Clay, J. (2001). Employer liability for telecommuting employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (5), 48-59.
- Nilles, J.M. (1997). Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. Futura.
- Nohara, J., Acevedo, C., Ribeiro, A. & Silva, M. (2010). O Teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*. Vol. 7 (2), 150-170. ISSN: 1809- 2039
- Noonan, M. & Glass, J. (2012). The Hard Truth About Telecommuting. *Monthly labor review / U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics*. Vol. 135, 38-45.
- Ordem dos Contabilistas Certificados – OCC (2021). Notícias. Funcionamento dos Gabinetes de Contabilidade Durante o Confinamento. OCC. Disponível em <https://www.occ.pt/pt/noticias/funcionamento-dos-gabinetes-de-contabilidade-durante-o-confinamento/> (Consultado em 20/06/2021).
- Organização Internacional do Trabalho – OIT (2011). Alternativas que podem facilitar a conciliação entre o trabalho e família. Notas da OIT. Trabalho e Família (5). Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_229656.pdf (consultado em 12/10/2020).
- Organização Mundial de Saúde – OMS (2020). Declaración de la OMS tras superarse los 100 000 casos de COVID-19. OMS. Centro de prensa. Declaraciones. Disponível em <https://www.who.int/es/news/item/07-03-2020-who-statement-on-covid-19-surpassing-100-000> (Consultado em 13/10/2020).
- Patrickson, M. (2002). Teleworking: potencial employment opportunities for older workers? *International Journal of Manpower*, 23 (8), 704-715. ISSN: 0143-7720
- Pérez-Pérez, M., Sánchez, A. & Carnicer, M. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22, 775-783.

- Pérez-Pérez, M., Sánchez, A. & Carnicer, M. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32 (6), 733-755. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Perincherry, V. (2009). A Framework for Evaluating Regional Impacts of Broadband Internet Access: Application to Telecommuting Behavior Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1489377> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1489377> (Consultado em 23/02/2021).
- Pordata (2020). Pequenas e médias empresas: total e por dimensão. Quantas PME existem? Pordata. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927> (Consultado em 12/10/2020).
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais, 2ª Ed. Gradiva.
- Rabelo, A. (2000). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? Faces: Revista de Administração. Vol. 1 (1), 61- 67. ISSN: 1517- 8900
- Raghuram, S., Wiesenfield, B. & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 180–198. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X)
- Ramírez, Y. e Nembhard, D. (2004). Measuring Knowledge Worker Productivity – a taxonomy. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 602-628. <https://doi.org/10.1108/14691930410567040>
- Rasmussen, E. & Corbett, G. (2008). Why Isn't Teleworking Working? *New Zealand Journal of Employment Relations* (Online). Vol. 33 (2), 20-32.
- Rebelo, G. (2004). Trabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho. Editora RH.
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F. & Dumas, M. (2019). “You got a friend”. *Team Performance Management*, 25 (1/2), 2-29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Sakuda, L. & Vasconcelos, F. (2005). Teletrabalho: Desafios e Perspectivas. O&S. Vol. 12 (33), 39-49.
- Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Carnicer, P. & Jiménez, P. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36 (1), 42-64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Sarsur, A.M.; Licio, F.G.; Versiani, A.F. & Amorim, W.A.C. (2004). Aspectos culturais em organizações virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais. Em Encontro Anual Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração, 28, . Anais... Curitiba: ANPAD.

- Segurança Social - SSocial (2021). Apoio Excecional à Família para Trabalhadores por Conta De Outrem. Segurança Social. Disponível em <http://www.seg-social.pt/apoio-excecional-a-familia-para-trabalhadores-por-conta-de-outrem> (Consultado em 26/02/2021).
- Shockley, K. & Allen, T. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 479–493. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.006>
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 16 (1), 21-34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>
- Sullivan C. & Smithson J. (2007). Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity. *Int. J. of Human Resource Management*, 18 (3), 448–461. <https://doi.org/10.1080/09585190601167797>
- Taborosi, S., Strukan, E., Postin, J., Konjikusic, M. & Nikolic, M. (2020). Organizational Commitment And Trust At Work By Remote Employees. *Journal Of Engineering Management And Competitiveness*, 10 (1), 48-60. ISSN: 2217-8147 (Online)
- Tietze, S. (2005). Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. *Journal of Organization Change Management*, 18 (1), 48-62. <https://doi.org/10.1108/09534810510579841>
- Timsal, A. & Awais, M. (2016). Flexibility or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organizations around the world. *Human Resource Management International Digest*, 14 (7), 12-15. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2016-0027>
- Tombari, N. & Spinks, N. (1999). The work/family interface at Royal Bank Financial Group: successful solutions – a retrospective look at lessons learned. *Women in Management Review*, 14(5), 186-193. <https://doi.org/10.1108/09649429910281998>
- Torten, R., Reaiche, C. & Caraballo, E. (2016). Teleworking In The New Milleneum. *The Journal of Developing Areas*, suppl. Special Issue on Kuala Lumpur Conference Held in N, 50 (5), 317-326. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0060>
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizacional Change Management*, 19 (5), 593-618. <https://doi.org/10.1108/09534810610686076>
- Tremblay, D.G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *ERA – Revista de Administração de Empresas*, 42 (3), 54-65. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>

- Vega, R., Anderson, A. & Kaplan, S. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30 (2), 313-323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Ward, N. & Shabha, G. (2001). Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. *Facilities*, 19 (1/2), 61-70. <https://doi.org/10.1108/02632770110362811>
- Whittle, A. Mueller, F. (2009). I could be dead for two weeks and my boss would never know: Telework and the politics of representation. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 131-143. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00224.x>
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S. & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00096-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00096-9)
- World Health Organization – WHO (2021). Disponível em <https://covid19.who.int> (Consultado a 26/09/2021).
- Yin, R.K. (2010). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4ª Ed. Bookman.

Apêndices

Apêndice 1 – Conceitos de Teletrabalho

Autor (es), data	Teletrabalho
Araújo e Bento, 2002:17	O Teletrabalho é o “trabalho realizado com a aplicação sistemática de telecomunicações que permitem trabalhar e comunicar à distância, trocando sistematicamente informações e dados”.
Boonen, 2002: 110	O Teletrabalho “é uma forma de trabalho descentralizado e que nasceu como uma resposta do Ocidente à crise econômica mundial”.
Chiru, 2017: 2	O Teletrabalho pode ser definido como “a realização de atividades de trabalho remoto em casa, utilizando tecnologias de informação”.
Dray, 2001:266	O Teletrabalho como a “modalidade de trabalho prestada por um trabalhador fora das instalações da empresa, mediante o recurso a tecnologias de informação e de comunicação, sendo as suas características principais, consequentemente, a distância do trabalhador em relação à sede social e instalações principais da empresa, por um lado, e o recurso a meios informáticos e/ou telemáticos, por outro lado”.
Goulard, 2009: 24-26	“(…)Teletrabalho (Telecommuting / Telework): É o processo de levar o trabalho aos colaboradores; actividades realizadas fora da empresa um ou mais dias da semana. É a substituição total ou parcial das viagens diárias para o trabalho por tecnologia da informação e telecomunicações (...)”.
Kobal et al., 2009:2	O Teletrabalho pode ser compreendido como “uma forma de trabalho, onde o funcionário desempenha suas funções fora de sua empresa, de maneira virtual, longe das instalações físicas da organização”.
Lei nº 7/2009 – art.º 165.º	“Considera-se Teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”
Nilles, 1997:35	“Teletrabalho é todo aquele tipo de função que independe de localização geográfica. Utiliza de ferramentas telecomunicacionais e de informação para assegurar um contato direto entre o teletrabalhador e o empregador.”
OIT, 2011:4	“Teletrabalho significa a possibilidade de trabalhar fora do local de trabalho por um determinado período.”
Pérez et al., 2002: 775	O Teletrabalho “é uma forma alternativa de organizar o trabalho que

	<p>integra duas fontes de vantagem competitiva: os Recursos Humanos da própria empresa e as TIC”.</p>
Rabelo, 2000: 62	<p>Por Teletrabalho “entende-se fazer com que o trabalho chegue onde está o trabalhador, ao invés de o trabalhador se locomover até onde está fisicamente o local de trabalho.”</p>
Rebelo, 2004:3	<p>O Teletrabalho consiste numa “nova forma de organizar o trabalho, cuja característica principal é a de estabelecer entre duas partes (uma entidade empregadora e um trabalhador) um conjunto de relações laborais à distância asseguradas por instrumentos informáticos e/ou instrumentos de telecomunicações”</p>
Sakuda e Vasconcelos, 2005: 39	<p>O Teletrabalho “o uso de computadores e telecomunicações para mudar a geografia do trabalho já consolidado, e que envolve diversos aspetos (econômico, social, cultural, organizacional, tecnológico, ambiental, legal e outros).”</p>
Sarsur et al., 2004:4	<p>O Teletrabalho é “uma modalidade de trabalho realizado pelo trabalhador (autônomo ou empregado) em local distinto da empresa. Mudam as concepções de espaço (desterritorialização) e de tempo (desprendido do aqui e agora)”.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 2 - Guião Entrevista – Empregador ou Técnico Responsável de RH

Antes de se realizar a entrevista devo informá-lo que todas as informações recolhidas se destinam em exclusivo para a investigação sobre o Teletrabalho que estou a desenvolver para o Mestrado de PME do IPS e todos os dados da empresa e seus trabalhadores serão ocultados e substituídos por letras de alfabeto de forma a se poder organizar o material recolhido.

Mais informo que se pretender poderei lhe facultar uma cópia da dissertação final após aprovação e discussão.

As consequências graves causadas pela pandemia COVID-19 recomendou que o Estado Português, de forma a se travar o avanço da doença, declarasse o Estado de Emergência que culminou neste último ano a vários confinamentos que levaram ao encerramento prematuro das empresas. O Teletrabalho aparece como forma de relação laboral passando de facultativa para obrigatória.

Perante este cenário, esta entrevista servirá de incremento para a investigação para obter o título de mestre, que estou a desenvolver sobre os impactos do Teletrabalho nas PME do sector de serviços no concelho do Barreiro.

1. Caraterização do Teletrabalho

Gostaria de saber em relação ao Teletrabalho, na sua empresa:

- Quais foram os períodos em que adotou o teletrabalho, no âmbito da situação de pandemia?
- Apenas quando foi imposto pelas medidas governamentais? Ou também nos períodos em que não foi obrigatório?
- Quantos trabalhadores foram abrangidos? Em que funções?
- A empresa já tinha, antes da pandemia, recorrido ao teletrabalho? Em que circunstâncias?

2. Modalidades de Teletrabalho

Que tipo de modalidade de teletrabalho adotou? (domicílio, centros-satélite, tele-centros, tempo integral, tempo parcial, ad hoc ou casual, total no domicílio, freelance, PNT ou fora do PNT)

- Posso saber o porquê da adoção dessa modalidade de Teletrabalho?
- Como é do seu conhecimento, o teletrabalho é obrigatório até ao final de Dezembro de 2021. Pretende continuar nos moldes que adotou até agora ou pondera alterar para outra modalidade?

3. Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

Quais são, na sua opinião as principais vantagens da implementação do teletrabalho?

(Considera que o teletrabalho contribui de alguma forma para a redução de custos?)

- Na ótica da Empresa (Flexibilidade laboral, redução de custos, Diversidade recrutamento, seleção, outsourcing)
- Na ótica do Trabalhador (Conciliação vida profissional com familiar, aumento do rendimento disponível, aumento da produtividade)
- Para a Sociedade (criação de postos de trabalho, redução de consumo de combustíveis, integração de inativos)

Quais são, na sua opinião as principais desvantagens da implementação do teletrabalho?

- Para a Empresa (Investimento inicial, formação, confidencialidade e segurança)
- Para o Trabalhador (Despedimentos, isolamento social, aumento de custos pessoais)
- Para a Sociedade (Precarização do mercado de trabalho, incremento acesso mão-de-obra estrangeira)

4. Impactos na Atividade da empresa

Quais são, na sua opinião os principais impactos que verificou com a implementação do teletrabalho?

- Verificou aumentos ou redução na produtividade em geral? (redução de custos, uso eficiente de TIC, formação adequada)
- Em relação à retenção de talentos, o teletrabalho contribuiu de alguma forma para a redução da taxa de rotatividade, obstáculos geográficos dos teletrabalhadores?
- Verificou se os índices de comprometimento sofreram alterações (autonomia de horários por parte dos teletrabalhadores)
- Desempenho dos teletrabalhadores ficou dentro do expetável ou reduziu (autonomia e avaliação de desempenho)

5. Medidas e Apoios COVID-19

Na sua opinião o que acha sobre as medidas do Governo em relação à obrigatoriedade do teletrabalho

- Beneficiou de alguma forma de algum apoio COVID-19? Achou justo o valor atribuído?
- Seria mais vantajoso, no lugar de apoios financeiros, o Governo atribuir benefícios fiscais?

6. Estratégias da Empresa em relação à adoção do Teletrabalho

Na sua opinião, a sua empresa sofreu alguma alteração estrutural em relação à implementação do teletrabalho

- A sua empresa teve de realizar investimentos em TIC e equipamentos?
- A comunicação com os teletrabalhadores é realizada como e quantas vezes?
- Como é baseada a gestão dos teletrabalhadores (controle ou coordenação)?
- Como são realizadas as ações de formação aos teletrabalhadores?
- Quais foram os critérios de escolha dos trabalhadores que colocou em regime de teletrabalho?

7. Balanço Global sobre a Implementação do Teletrabalho

Diga-me, na sua opinião qual o balanço global que faz da adoção do Teletrabalho na situação atual?

8. Futuro Próximo

Pondera adotar o Teletrabalho no futuro, pós pandemia? Em que modalidades? Porquê a escolha dessa modalidade?

Dou por terminada a entrevista, agradeço a sua disponibilidade e continuação de bons negócios e acima de tudo muita saúde para se conseguir ultrapassar esta situação.

Apêndice 3 - Guião Entrevista Teletrabalhador

Antes de se realizar a entrevista devo informá-lo que todas as informações recolhidas se destinam em exclusivo para a investigação sobre o Teletrabalho que estou a desenvolver para o Mestrado de PME do IPS e todos os dados da empresa e seus trabalhadores serão ocultados e substituídos por letras de alfabeto de forma a se poder organizar o material recolhido.

Mais informo que se pretender poderei lhe facultar uma cópia da dissertação final após aprovação e discussão.

As consequências graves causadas pela pandemia COVID-19 recomendou que o Estado Português, de forma a se travar o avanço da doença, declarasse o Estado de Emergência que culminou neste último ano a vários confinamentos que levaram ao encerramento prematuro das empresas. O Teletrabalho aparece como forma de relação laboral passando de facultativa para obrigatória.

Perante este cenário, esta entrevista servirá de incremento para a investigação para obter o título de mestre, que estou a desenvolver sobre os impactos do Teletrabalho nas PME do sector de serviços no concelho do Barreiro.

1. Relações laborais no seio da empresa

- Que tipo de vínculo tem com a empresa.
- A quanto tempo trabalha para a empresa.
- Que funções desempenha na empresa.
- Como é o seu relacionamento com colegas e chefias.
- Está atualmente em teletrabalho?
- Esteve ao longo do último ano? Em que períodos? Em que modalidades?
- Já tinha tido anteriormente alguma experiência de teletrabalho?

2. Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

Quais são, na sua opinião as principais vantagens da implementação do teletrabalho?

(Considera que o teletrabalho contribui de alguma forma para a redução de custos?)

- Na ótica da Empresa (Flexibilidade laboral, redução de custos, Diversidade recrutamento, seleção, outsourcing)
- Na ótica Trabalhador (Conciliação vida profissional com familiar, aumento do rendimento disponível, aumento da produtividade)
- Para a Sociedade (criação de postos de trabalho, redução consumo de combustíveis, integração de inativos)

Quais são, na sua opinião as principais desvantagens da implementação do teletrabalho?

- Para a Empresa (Investimento inicial, formação, confidencialidade e segurança)
- Para o Trabalhador (Despedimentos, isolamento social, aumento de custos pessoais)
- Para a Sociedade (Precarização do mercado de trabalho, incremento acesso mão-de-obra estrangeira)

3. Impactos na Atividade da empresa

Quais são, na sua opinião os principais impactos que verificou com a implementação do teletrabalho na sua empresa?

- Verificou aumentos ou redução na sua produtividade? (redução de custos, uso eficiente de TIC, formação adequada)
- Em relação à retenção de talentos, acha que o teletrabalho veio contribuir de alguma forma para a redução da taxa de absentismo? Teve obstáculos geográficos que o Teletrabalho ajudou a transpor (mudança de residência)?
- Sentiu-se mais comprometido com a empresa (flexibilidade de horários para gerir melhor o seu tempo trabalho/família)
- Verificou que teve mais autonomia, foi mais criativo ou proativo? Foi o seu desempenho avaliado?

4. Estratégias Empresa em relação à adoção do Teletrabalho

Na sua opinião, a sua empresa sofreu alguma alteração estrutural em relação à implementação do teletrabalho

- A sua empresa investiu em TIC e equipamentos?
- A comunicação consigo é realizada como e quantas vezes?
- Sente que o seu trabalho é controlado ou coordenado?
- Como são realizadas as ações da sua formação?
- Na sua opinião que critérios foram escolhidos pela empresa para que o escolhesse para ir para o teletrabalho?

5. Adoção do teletrabalho como modelo de trabalho

- Sente a falta dos seus colegas de trabalho.
- Trabalha o mesmo tempo de horas.
- Sente que o seu trabalho é reconhecido pela empresa
- Estabelece contato com os seus colegas

6. Conciliação da vida pessoal vs profissional em teletrabalho

- Sente que a sua vida familiar melhorou.
- Possui um espaço físico preparado para o efeito.

- Alterou regras de comportamento em casa.
- Qual é a opinião da sua família em relação em trabalhar em casa
- Sente-se pressionado pela família e ou amigos
- É possível conciliar a vida pessoal com a vida profissional
- Sente-se isolado
- Sente que tem tempo para si

7. Balanço Global sobre a Implementação do Teletrabalho

Diga-me, na sua opinião qual o balanço global que faz da adoção do Teletrabalho na situação atual?

8. Futuro Próximo

Pondera adotar o Teletrabalho no futuro, pós pandemia? Em que modalidades? Porquê a escolha dessa modalidade?

Dou por terminada a entrevista, agradeço a sua disponibilidade e continuação de bons negócios e acima de tudo muita saúde para se conseguir ultrapassar esta situação.

Apêndice 4 - Caracterização do Teletrabalho

Questões Colocadas Intervenientes	Quais os Períodos adotados Teletrabalho?	Por imposição ou períodos não obrigatórios?	Quantos Trabalhadores? Funções?	A Empresa já tinha recorrido ao Teletrabalho?
Representante Gab. Contabilidade	Desde Março 2020	Imposição do Governo	4 Trabalhadores - 100% em Teletrabalho	Não
Representante Serv. Consultadoria	Desde Março 2020	Imposição do Governo	120 trabalhadores - 95% Restantes Funções - em Teletrabalho - 5% Peritos avaliadores - Presencial	Não
Representante Gab. Contabilidade	2 semanas em Março 2020	Imposição do Governo	4 trabalhadores - 100% em Teletrabalho	Não
Representante Prod. Dist. Prod. Químicos	Antes do Estado de Emergência a 07/03/2020	Período não obrigatório – 07/03/2020 antes da pandemia Imposição Governo	130 trabalhadores - 45% Restantes Departamentos em teletrabalho (80 trabalhadores) - Departamento de produção – presencial (50 trabalhadores)	Não
Representante Serv. Notariais	Empresa apenas fechou 14 dias – isolamento profilático	Imposição Governo - 1/3 (3 trabalhadores) em permanência, (7 trabalhadores) em casa – alternados	10 trabalhadores - 2 – 100% casa – doentes de risco - 8 – 1 semana por mês em teletrabalho	Não

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 5 – Modalidades de Teletrabalho

<div>Questões Colocadas</div> <div>Intervenientes</div>	Porquê da Adoção da Modalidade de Teletrabalho?	Pretende continuar nos mesmos moldes de Teletrabalho
Representante Gab. Contabilidade	<p>Teletrabalho no domicílio total</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iam ao escritório de forma a não se cruzarem buscar documentos e pastas - Mais vantajoso para organizar o trabalho 	<p>Não</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voltar ao escritório é preferível devido à vida familiar, muito complicado conciliar tudo - Precisamos partilhar conhecimentos e estar em convívio uns com os outros
Representante Serv. Consultadoria	<p>Teletrabalho no domicílio total e parcial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total – funções administrativas, gestão, consultoria e financeiras - Parcial – chefes de departamento 	<p>Sim – até Dezembro de 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> - A empresa está a avaliar os impactos do teletrabalho
Representante Gab. Contabilidade	<p>Teletrabalho no domicílio total em apenas 2 semanas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não é compatível com a atividade desenvolvida da empresa 	<p>Não</p> <ul style="list-style-type: none"> - O teletrabalho não se adapta à atividade da empresa
Representante Prod. Dist. Prod. Químicos	<p>Teletrabalho início domicílio total, ao longo do ano aptou por modelos de alternância</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comerciais 1 semana presencial, mas apenas algumas horas para não haver cruzamento entre pessoas 	<p>Sim</p> <ul style="list-style-type: none"> - O teletrabalho passa a adoção facultativa, mas só para algumas áreas da empresa (dep. Comercial) exceto a produção
Representante Serv. Notariais	<p>Teletrabalho domicílio total para 2 trabalhadores, 8 em parcial</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 trabalhadores são doentes de risco por isso estão a 100% em teletrabalho total no domicílio 	<p>Sim - até ao fim de 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> - O futuro é que ditará os moldes a adotar do teletrabalho (vacinas) - Não é uma possibilidade de trabalho, apenas o será para trabalhadores de risco

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 6 – Vantagens do Teletrabalho – Empregadores

Empresas	Vantagens		
	Empresa	Trabalhador	Sociedade
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de Custos em deslocações - Aproximação Geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio ente vida profissional e pessoal - Aumentos de Produtividade - Flexibilidade Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de Emissão de Gases
Representante Serv. Consultadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Manter Atividade Aberta - Redução Custos Fixos - Flexibilidade Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliação Vida Profissional com a Pessoal - Dinâmicas de Equipas - Equilíbrio da Vida Profissional - Maior Qualidade de Vida - Tempo para família, Lazer (ausência das horas em transito) 	<ul style="list-style-type: none"> - Novas Dinâmicas - Relações Equipas - Novas Relações Laborais - Maior Qualidade de Vida para a Sociedade em Geral
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de Horários 	<ul style="list-style-type: none"> - Conforto de Trabalhar em Casa - Maior Qualidade de Vida (não enfrentar o transito) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior Consciência Ambiental - Menos Poluição - Menos Transito
Representante Prod. Dist. Prod. Químicos	<ul style="list-style-type: none"> - Poupança de Custos (Representação, deslocações, estadias e viagens) - Maior Flexibilidade Laboral (maior autonomia – mental) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conforto de Trabalhar em Casa - Maior Qualidade de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior Consciência pelo Ambiente - Maior Noção pelas Dependências Existentes Fora do Estrangeiro - Capacidade de Adaptação de Pessoas e Empresas
Representante Serv. Notariais	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de Custos - Maior Produtividade dos Trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade Laboral - Maiores Índices de Concentração 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior Consciência Ambiental - Menos Pessoas na Rua

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 7 – Desvantagens do Teletrabalho – Empregadores

Empresas	Desvantagens		
	Empresa	Trabalhador	Sociedade
Representant e Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em equipamentos - Segurança das Informações - Formação Profissional (lay-offs e medidas) - Falta de Contato Pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Isolamento Social - Aumento de Custos Pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento de Falsos Recibos Verdes
Representant e Serv. Consultadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Perde-se a Identificação ao Espaço Físico - Perde-se o Contrato Psicológico - Perde-se o Significado Emocional e Físico - Medidas de Controlo de Atividade Difíceis de Avaliar 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência do Contato com os Colegas - Aumento do Custo em casa (redução de custos de deslocações) 	S/O
Representant e Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em Equipamentos - Falta de Contato Físico com o Cliente - Acesso a Documentos (risco da proteção de dados) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressão e Desconfiança do Trabalho não efetuado (empregador) - Trabalhar mais Horas 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso a Trabalho Temporário
Representant e Prod. Dist. Prod. Químicos	<ul style="list-style-type: none"> - Perde-se a Identificação a Espaço Físico - Aumentos dos Riscos da Cibersegurança - Perda de Relações Interpessoais - Maior Dificuldade Gestão de Equipas 	<ul style="list-style-type: none"> - Videoreuniões são Extremamente Cansativas a Nível Mental - Descontrole dos Horários de Trabalho – Gestão de Tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Quebra de Relações Interpessoais - Risco de Deslocação do Trabalho
Representant e Serv. Notariais	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em Equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar Mais Horas - Isolamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Net Mais Lenta (acesso mais pessoas)

Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

SO – Sem opinião

Apêndice 8 – Impactos na Atividade da Empresa

Questões Colocadas Intervenientes	Verificou Aumentos de Produtividade em Geral?	O Teletrabalho Contribui para Retenção de Talentos (redução Tx de Absentismo)?	Índices de Comprometimento sofreram alterações?	Como foi Desempenho dos Teletrabalhadores?
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentos de Custos com Equipamentos - Redução de Custos com Deslocações - Aumento de Custos em Casa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantive os mesmos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho por Prazos - Prazos cumpridos 	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro do Expetável - Ocorrência de Alguns Erros devido à Falta de Comunicação
Representante Serv. Consultadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em Portáteis aliada à Renovação do Parque Informático (open space em fixos) - Aumento de Volume de Trabalho (det. Tempo) afetou as pessoas com alto desempenho – mais dificuldades de adaptação à nova realidade - Não foi dada Formação 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotatividade aliada aos ciclos da economia (- e +) - Portugal com RH precário - Manter Postos de Trabalho (só saiu uma pessoa) - Grandes Talentos não procuram empresas para trabalhar, são as empresas que os procuram - Teletrabalho sem relação com retenção talentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Não foi possível ainda avaliar se os trabalhadores se sentiram mais comprometidos com a empresa - Relatórios entregues em datas avançadas (4ª para 5ª) - Equipa Trabalha por Objetivos – objetivos foram cumpridos 	<ul style="list-style-type: none"> - A equipa teve altos e baixos - Uns adaptaram-se rapidamente, outros tiveram mais dificuldade - Não conseguimos avaliar o desempenho
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Houve uma redução na produtividade nas 2 semanas Teletrabalho - Motivo regresso trabalho presencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Não houve despedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Manteve-se 	<ul style="list-style-type: none"> - Foi abaixo do expetável - Motivo de terminus teletrabalho
Representante Prod. Dist. Prod. Químicos	<ul style="list-style-type: none"> - Manteve-se porque a empresa não fechou - Ano de quebra – menor do que se esperava 	<ul style="list-style-type: none"> - Não houve despedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Manteve-se 	<ul style="list-style-type: none"> - Manteve-se - Foi possível com a redução de volume de negócios arrumar a casa – gestão de stocks com as fronteiras fechadas

Representante Serv. Notariais	<ul style="list-style-type: none"> - Houve aumentos de produtividade a nível geral - Trabalhadores em casa não têm distrações (presencial – atendimento a clientes a pedir informações) - Atendimento ao público retira produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução das Taxas de Absentismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Manteve-se 	<p>Trabalho por objetivos, os objetivos foram cumpridos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempenho dentro do expetável
--	--	---	--	--

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 9 – Medidas e Apoios COVID-19

Questões Colocadas Intervenientes	Beneficiou de algum apoio COVID-19? Justo o valor?	Seria mais vantajoso no lugar de apoios financeiros atribuir benefícios fiscais?
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Não - Não tive redução de Faturação 	<ul style="list-style-type: none"> - Por cada programa Apoiar que fiz para as minhas empresas deveriam conceder um benefício em sede de IRC pois ajudamos as empresas
Representante Serv. Consultadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Sim - Lay-off Simplificado - 1º Confinamento (Março e Abril 2020) atividade parou completamente - Ajuda do estado foi um folego financeiro – conseguimos manter os postos de trabalho - Medida de Apoio à Retoma – volume de vendas desceu 51% 	<ul style="list-style-type: none"> - S/O em relação à troca de apoios por benefícios fiscais - O Custo do Trabalho é a barreira à contratação, os vencimentos são contratados pelo bruto, mas os impostos que acarretam são os que colocam as empresas em esforços financeiros - No período em que não temos atividade, apoiar diretamente no pagamento dos salários era melhor que qualquer benefício
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Não beneficiei de nenhuma medida 	<ul style="list-style-type: none"> - O apoio financeiro das medidas é quase imediato no curto prazo, os benefícios traduzem-se a longo prazo e produzem-se efeitos na entrega da declaração anual
Representante Prod. Dist. Prod. Químicos	<ul style="list-style-type: none"> - 3 meses em lay-off simplificado parcial 	<ul style="list-style-type: none"> - Seria preferível benefícios fiscais, mas que se prolongassem no tempo a longo prazo
Representante Serv. Notariais	<ul style="list-style-type: none"> - Não beneficiei de qualquer medida pois tivemos aumento de faturação em comparação com os outros anos 	<ul style="list-style-type: none"> - Na nossa atividade não posso dizer que os benefícios seriam mais vantajosos, não tenho ainda bases para afirmar as vantagens dos benefícios fiscais

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 10 – Estratégias Empresa em Relação à Adoção do Teletrabalho

Questões Colocadas Intervenientes	Fez Investimentos em Equipamentos e TIC?	Como foi feita a comunicação com os Teletrabalhadores?	Como é Baseada a Gestão dos Teletrabalhadores?	Como foi realizada as Ações de Formação?	Quais os Critérios de Escolha dos Teletrabalhadores?
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Sim Investimento num servidor - Incrementar a forma de realização das cópias de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> - Ida à empresa de 15 em 15 dias - Contato quase diário 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle indireto com registo de diário de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação On-Line 	<ul style="list-style-type: none"> - Sem Critérios de escolha - Fui Obrigada e por medo de represálias da ACT e de coimas praticadas
Representante Serv. Consultadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Não despedir foi a palavra de ordem - Manteve-se a mesma estrutura hierárquica 	<ul style="list-style-type: none"> - No início era mais frequente - Passou a reuniões semanais 	<ul style="list-style-type: none"> - Não fizemos qualquer tipo de controle - Horário de expediente era o mesmo e o trabalho realizado também 	<ul style="list-style-type: none"> - Não houve qualquer tipo de formação 	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas o departamento de logística ficou a trabalhar ni terreno (5%) o resto foi para casa em teletrabalho
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em ligação VPN - Portáteis eram os postos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação diária, por telefone e email 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação na medida do possível 	<ul style="list-style-type: none"> - Não houve formação 	<ul style="list-style-type: none"> - Toda a empresa foi para casa 2 semanas
Representante Prod. Dist. Prod. Químicos	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em Portáteis 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação diária, via email, telefone 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação Inicial – Informática - Formação de acordo com a função 	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas o departamento de produção ficou a trabalhar na empresa (45%) o resto foi para casa em teletrabalho (Comercial; Apoio ao Cliente; Qualidade; Dep. Financeiro; Compras)

Representante Serv. Notariais	. Investimento em PC Fixos para todos os trabalhadores levarem para casa	- Quando era necessária comunicação, talvez com os trabalhadores a 100% em casa mensalmente	- Controle – toda a atividade fica registrada no servidor central	- Não houve formação	- Apenas 2 trabalhadores a 100% em casa desde Outubro de 2020 por serem doentes de risco, os restantes fazem 1 semana por mês em teletrabalho e o resto do mês presencial
--	--	---	---	----------------------	---

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 11 – Balanço Global da Implementação do Teletrabalho – Empregadores

Questões Colocadas Intervenientes	Balanço Global sobre a Adoção do Teletrabalho na situação atual
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Resumo a poucas palavras a adoção do teletrabalho: só se for obrigada, caso contrário não é uma boa alternativa para um gabinete de contabilidade
Representante Serv. Consultadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Acho que é um modelo de trabalho que veio para ficar, não total, mas parcial, fazer parte de um registo misto de teletrabalho - Deverá se aplicar apenas quando surja um projeto ou uma necessidade - Sou a favor de se fazer crescer a ideia para podermos ter o modelo como forma de estar - A cultura da empresa é contato físico em 1º lugar
Representante Gab. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - O Teletrabalho para a atividade de contabilidade é uma má opção, o contato direto com os clientes é a chave do sucesso - Os documentos são confiados à empresa pois os clientes sabem que não saem das instalações - A proteção de dados está assegurada pois as pastas não saem da empresa - Os trabalhadores têm que estar num ambiente físico para partilhar os conhecimentos e tirar dúvidas no imediato
Representante Prod. Dist. Prod. Químicos	<ul style="list-style-type: none"> - Entre aspetos positivos e negativos a balança tende para negativo, porque é difícil de conciliar os dois mundos
Representante Serv. Notariais	<ul style="list-style-type: none"> - O Teletrabalho trouxe aumentos de produtividade pois não existem distrações - O Teletrabalho aliado ao confinamento aumentou os serviços on-line o que fez com que se conseguisse realizar mais atividades em casa via remoto

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 12 – Futuro Próximo do Teletrabalho - Empregadores

Questões Colocadas Intervenientes	Futuro Próximo do Teletrabalho pós pandemia? Em que modalidades? Porquê?
Representante Gab. Contabilidade	- Só se for obrigada, mas caso o seja, irei manter a mesma modalidade adotada, em domicílio, a 100% para todos os trabalhadores, com respeito por PNT ou fora de horas de PNT conforme preferência dos trabalhadores
Representante Serv. Consultadoria	- 2 ou 3 dias em casa por projeto por causa do sossego, resto do tempo em open space na empresa
Representante Gab. Contabilidade	- Não o teletrabalho não se adequa à atividade da minha empresa
Representante Prod. Dist. Prod. Químicos	- Teletrabalho limitado em termos temporais - A vontade da própria empresa é que os trabalhadores voltem à empresa
Representante Serv. Notariais	- Até Dezembro de 2021 vou manter os mesmos moldes que tenho mantido até agora, depois logo iremos ver como a situação pandémica fica

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 13 – Caracterização dos Trabalhadores Entrevistados

Setor de Atividade	Funcionário	Tipo de Vínculo	Antiguidade	Função	Percepção do Tipo de Relacionam. (Colegas e Chefias)	Situação Atual Teletrabalho (Maio 2021)	Períodos Anteriores e Modalidades (Teletrabalho)	Experiência Anterior (Teletrabalho)
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	Efetivo	7 anos	Contabilista Certificado	Bom	Continuo em Teletrabalho	- Desde Mar2020 - 100% casa	Não
	Funcionário Contabilista Certificado	Efetivo	3 anos	Contabilista Certificado	Bom	Continuo em Teletrabalho	- Desde Mar2020 - 100% casa	Não
	Funcionário Técnica de RH	Efetivo	6 anos	Técnico RH	Bom	Continuo em Teletrabalho	- Desde Mar2020 - 100% casa	Não
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	Efetivo	20 anos	Diretor Operações	Bom	Continuo em Teletrabalho	- Desde Mar2020 - 100% casa	Não
	Funcionário Coordenadora Administrativa	Efetivo	15 anos	Coordenador Administrativo	Muito Bom	Continuo em Teletrabalho	Desde Mar2020 - 1 a 3 dias/semana	Não
	Funcionário Técnica Administrativa	Efetivo	13 anos	Técnico Administrativo	Normal	Continuo em Teletrabalho	Desde Mar2020 - Idas esporádicas	Não
Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	Efetivo	12 anos	Contabilista Certificado	Bom	Não me encontro em Teletrabalho	- Apenas 2 semanas Mar2020 - 100% casa	Não
	Funcionário Contabilista Certificado	Efetivo	2 anos	Contabilista Certificado	Bom	Não me encontro em Teletrabalho	- Apenas 2 semanas Mar2020 - 100% casa	Não
	Funcionário Contabilista Certificado	Efetivo	12 anos	Técnico RH	Bom	Não me encontro em Teletrabalho	- Apenas 2 semanas Mar2020 - 100% casa	Não
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	Efetivo	11 anos	Diretor Comercial	Bom	Continuo em Teletrabalho	- Desde início de Mar2020 - 100% casa	Não
	Funcionário Assistente Administrativa	Efetivo	2 anos	Assistente Administrativo	Bom	Continuo em Teletrabalho	- de Mar a Jun2020 - Desde Out2020 - 100% casa	Não
	Funcionário Chefe Departamento	Efetivo	4 anos	Chefe Departamento	Bom	Continuo em Teletrabalho	- Desde início de Mar2020 - 100% casa	Não

Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registo	Efetivo	4 anos	Oficial Registo	Normal	Continuo em Teletrabalho	- Desde Out2020 - 100% casa – doente risco	Não
	Funcionário Oficial de Registo	Efetivo	5 anos	Oficial Registo	Normal	Continuo em Teletrabalho	- Desde Out2020 - 1 semana/mês - casa	Não

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 14 – Percepções dos Trabalhadores face às Vantagens do Teletrabalho

Setor de Atividade	Funcionário	Vantagens		
		Empresa	Trabalhador	Sociedade
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Redução Custos - Flexibilidade de Horários	- Conciliação Vida Pessoal e Profissional - Redução de Custos (deslocações)	-Redução Gases Poluentes
	Funcionário Contabilista Certificado	- Redução Custos	- Mais Tempo em Casa - Redução de Custos (deslocações)	- Melhores condições ambientais
	Funcionário Técnica de RH	- Redução Custos - Horários diferenciados	- Aumento de produtividade - Acompanhamento de familiares	- Redução de gases no ambiente
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	- Redução Custos - Flexibilidade de horários	- Equilíbrio da vida profissional com a pessoal	- Novas Dinâmicas de relações de trabalho - Melhor qualidade de vida em geral
	Funcionário Coordenadora Administrativa	-Redução de Custos - Extensos horários de trabalho sem remuneração	- Evitar deslocações - Maior proximidade/acompanhamento dos filhos	- Respira-se melhor
	Funcionário Técnica Administrativa	- Maior concentração - Mais disponibilidade	- Mais disponibilidade de tempo vida familiar - Equilíbrio vida profissional e pessoal	- Menos pessoas em deslocações viatura própria e transportes públicos
Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	-Redução de Custos - Flexibilidade de Horários	-Equilíbrio vida profissional e pessoal - Conforto trabalhar em casa	- Melhor qualidade de vida nível geral
	Funcionário Contabilista Certificado	- Flexibilidade de Horários	- Conciliação Vida Profissional com Pessoal - Mais tempo para os filhos	- Maior qualidade de vida por poupança tempo de transito
	Funcionário Contabilista Certificado	- Redução Custos Fixos - Possibilidade em trabalhar em diversos horários	- Possibilidade de conciliar vida profissional da vida pessoal - Redução de custos (deslocação) - Aumento Qualidade de vida - Trabalhar no conforto de casa	- Redução da Poluição - Possibilidade de criar postos de trabalho – fora da pandemia
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	-Redução de Custos - Flexibilidade de Horários	- Equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal - Conforto de trabalhar em casa	- Melhor qualidade de vida em geral
	Funcionário Assistente Administrativa	- Pouca redução de custos – depart. Abertos - Flexibilidade horários	- Não acordar cedo - Poupança de combustível - Mais tempo com os filhos	- Menor índice de poluição - Menor utilização de transportes públicos

				- Ganho de tempo – maior qualidade de vida
	Funcionário Chefe Departamento	- Poupança de Custos	- Poupança em tempo de deslocações - Mais disponibilidade para fazer compras on line e para as receber em casa - Poupança na alimentação	- Poupança em CO2
Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registo	- Redução de Custos - Maior Produtividade – pessoas trabalham sem distrações	- Flexibilidade laboral - Aumento dos níveis de concentração	- Maior produtividade a nível geral
	Funcionário Oficial de Registo	- Grande Produtividade - Redução de Custos	- Maior produtividade – sem distrações - Melhor gestão do trabalho	- Tira pessoas da rua - Apoio on line melhorado

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 15 – Percepções dos Trabalhadores face às Desvantagens do Teletrabalho

Setor de Atividade	Funcionário	Desvantagens		
		Empresa	Trabalhador	Sociedade
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Confidencialidade - Segurança	- Isolamento Social - Sedentarismo - Controle dos Tempos	- Aumento Trabalho Precário
	Funcionário Contabilista Certificado	- Ritmos de Trabalho diferentes - Segurança e confidencialidade	- Trabalhar mais horas - Sentimento de controle por parte da empresa	- S/O
	Funcionário Técnica de RH	- Investimento em equipamentos - Confidencialidade de dados	- Aumento de horas - Aumento de custos casa	- Precariedade Laboral – aumento falsos recibos verdes
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	- Investimento em Equipamentos - Falta de controle	- Isolamento - Aumento dos custos de casa – apesar de redução de custos deslocações	S/O
	Funcionário Coordenadora Administrativa	- Investimento em equipamentos - Perdeu-se o controle do trabalho - Desmazelo por parte das equipas - Custos com EPIS (acrílicos)	- Não há fronteiras entre vida profissional e pessoal - Isolamento social	S/O
	Funcionário Técnica Administrativa	- Controle presencial das pessoas - Distancia entre equipas	S/O	S/O
Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Investimentos equipamentos - Falta de controle trabalho realizado - Perda de contato direto com clientes	- Isolamento - Aumento custos de casa – redução custos deslocações - Quebra interação com clientes	S/O
	Funcionário Contabilista Certificado	- Custos com equipamentos - Não se consegue controlar o trabalho nem as pessoas - Perda de Produtividade dos trabalhadores	- Trabalhar mais horas - Dificuldade em separar vida profissional da vida pessoal	S/O
	Funcionário Contabilista Certificado	- Investimentos em equipamentos - Falta de controle da qualidade de trabalho - Segurança	- Trabalhar mais horas para cumprir prazos - Logística associada ao trabalho em si - Isolamento - Depressão motivada pela ausência de contato físico com outras pessoas	- Prejuízo para as redes de comunicação - Qualidade do trabalho em si
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	- Investimento em equipamentos - Falta de controle - Perda das relações interpessoais	- Isolamento - Aumento dos custos de casa apesar de redução de custos de deslocação - Falta de interação com colegas	- A empresa pode ir para outro país

	Funcionário Assistente Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Custos com equipamentos - Falta de Controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar mais horas sem remuneração - Gastos de casa aumentaram - Deixou de haver zona de conforto – tudo misturado - Pressão Profissional no lar 	<ul style="list-style-type: none"> - Telecomunicações não estavam preparadas para o aumento das pessoas em teletrabalho
	Funcionário Chefe Departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Longo prazo – menor envolvimento dos trabalhadores - Distanciamento social dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Encargos em casa maiores - Mais despesas - Perde-se o direito de desligar - Obriga a ter um espaço físico em casa para trabalhar - Longo prazo - isolamento social 	<ul style="list-style-type: none"> - Isolamento social a nível geral - Aumento de doenças depressivas - Economia – consome-se menos (roupa, calçado, outros)
Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registo	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Isolamento - Aumento custos próprios 	S/O
	Funcionário Oficial de Registo	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos custos em casa - Trabalhar mais horas 	S/O

Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

S/O – Sem opinião

Apêndice 16 – Percepção Trabalhadores - Impactos do Teletrabalho na Atividade da Empresa

Setor de Atividade	Funcionário	Produtividade (redução custos; uso TIC; Formação)	Retenção de Talentos/Taxa Absentismo	Compromisso Organizacional	Autonomia (criatividade; proatividade; avaliação desempenho)
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de Gastos de deslocação, mas aumentos de gastos em casa - Ações de Formação esclarecedoras por parte da Ordem dos Contabilistas (medidas, apoios, lay-offs) 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução das ausências motivadas por assistência a familiares - O Teletrabalho ajudou a transpor a distância de casa para o trabalho (Almada para Barreiro) 	<ul style="list-style-type: none"> - Teletrabalho é recompensador devido à flexibilidade de horário – dispor de mais tempo para assistência à família 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesmo nível de autonomia - Criação de agendas para conciliar as atividades familiares e as profissionais - Desenvolvimento de base de dados para gerir o trabalho realizado
	Funcionário Contabilista Certificado	<ul style="list-style-type: none"> - Manteve o mesmo ritmo de trabalho, mas fez mais horas - A empresa deveria ter contribuído monetariamente os custos em casa (luz e internet) - Trabalho fora de horas por causa da net ir constantemente abaixo 	<ul style="list-style-type: none"> - Em casa pode-se sair mais vezes para resolver problemas em horário de trabalho, compensando as ausências em horário pós-laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Em casa consegue-se gerir melhor o tempo, mas nem sempre é fácil pois existem muitas distrações 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais criatividade e autonomia - Ausência de contato com colegas para tirar dúvidas levou a erros que tiveram que ser corrigidos
	Funcionário Técnica de RH	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho fora de horas para conseguir entregar as obrigações fiscais - Nível de produtividade aumentou (desempenho de outras tarefas para além das usuais – apoios, medidas e lay-offs, esclarecimentos de dúvidas de clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Teletrabalho veio reduzir as Taxas de Absentismo - Residência no Barreiro e com o encerramento das escolas consegue-se conciliar o trabalho com a vida pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade Laboral permitiu passar mais tempo com filhos - Nível de compromisso aumentou - Prazos tinham que ser cumpridos 	<ul style="list-style-type: none"> - Confinamento Geral obrigou a maioria das empresas de contabilidade que processam vencimentos a se adaptarem às rápidas mudanças - Mais criatividade, proatividade na procura informações e autonomia (dar resposta rápida às empresas clientes)
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de Produtividade aliada à redução de custos e de tempo em transito 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe relação entre Teletrabalho e a retenção de talentos - O Teletrabalho reduz as taxas de absentismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho mais horas - Trabalho por objetivos - Mais tempo para a família – filhos em casa com o encerramento das escolas 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia e proatividade manteve-se - Desempenho não foi avaliado
	Funcionário Coordenadora Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de Produtividade devido à organização do trabalho (apesar de se produzir mais no escritório) 	<ul style="list-style-type: none"> - Teletrabalho não retém talentos, os talentos ficam na empresa se 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho por brio – sou profissional - Muito mais horas sem remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> - Consegui gerir melhor o tempo

		- Trabalha-se mais horas o que leva a uma maior quantidade de trabalho	forem reconhecidos		
	Funcionário Técnico Administrativa	- Verificou aumentos de produtividade	- Teletrabalho contribui para a redução das taxas de absentismo	- O Teletrabalho não teve impacto no compromisso organizacional	- Autonomia, proatividade, criatividade aumentadas
Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Redução de produtividade - Difícil adaptação	- Taxas de Absentismo não sofreram oscilações (foi um período curto)	- Trabalho realizado em mais horas - Prazos tem que ser cumpridos	- Nível de autonomia e proatividade manteve-se
	Funcionário Contabilista Certificado	- Aumento de Produtividade – mais horas trabalhadas sem remuneração	- Não houve despedimentos - Taxas de absentismo reduzidas	- Gestão do tempo dificultada pela presença dos filhos em casa devido ao encerramento das escolas - Pedido de auxílio a familiares para ficarem com os menores para poder regressar ao local de trabalho físico	- Autonomia igual - Criatividade aumentada na gestão de tempo
	Funcionário Contabilista Certificado	- Aumento de Produtividade devido à redução de custos de deslocação - Aumentos de custos em casa inferiores à redução de custos de deslocação	- Os talentos procuram um ambiente que os reconheça - Atividade de Contabilidade os profissionais estão todos ao mesmo nível - Teletrabalho não faz reter talentos	- Início dificuldade de adaptação aos horários e ao ambiente de casa - Trabalho com o mesmo entusiasmo em casa como no escritório	- Autonomia, proatividade e criatividade aumentados devido à necessidade de gestão de tempo em casa
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	- Aumento de produtividade aliada à redução de custos e de tempo em transito	- Teletrabalho não tem relação com a retenção de talentos - Não houve despedimentos na empresa, os talentos ficaram lá todos	- Trabalho mais horas - Trabalho por objetivos - Mais tempo para a família - Filhos em casa por causa do encerramento das escolas	- Autonomia e proatividade manteve-se
	Funcionário Assistente Administrativa	- Aumento de Produtividade - Mais horas trabalhadas sem remuneração	- Não houve despedimentos, os talentos ficaram	- Compromisso fortalecido, mas por vezes demasiado (de camisola a camisa de forças)	- Em casa sensação de mais autonomia, mais criatividade, mas proatividade - Ideias saem mais bem formadas
	Funcionário Chefe Departamento	- Aumento de Produtividade devido ao aumento de horas trabalhadas	- Teletrabalho reduz as taxas de absentismo - Melhor gestão de tempo	- Criação de distanciamento social - Tanto se trabalha para uma empresa como para outra - Rompimento do contrato psicológico com a empresa	- Autonomia manteve-se

Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registro	- Aumento de Produtividade	- Teletrabalho contribui para a redução das taxas de absentismo	- Sentimento de compromisso é igual	- Autonomia manteve-se
	Funcionário Oficial de Registro	- Aumento de Produtividade a nível geral - Menos distrações	- Teletrabalho reduziu as taxas de absentismo	- Compromisso é igual	- Autonomia manteve-se

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 17 – Percepção Trabalhadores–Estratégias Adotadas Empresa–Teletrabalho

Setor de Atividade	Funcionário	Investimento em Equipamentos e TIC	Comunicação	Controlo / Coordenação do Trabalho	Ações de Formação	CrITÉrios de Escolha para Teletrabalhadores
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	<ul style="list-style-type: none"> - Posto de trabalho para casa (Portátil) - Internet casa – falta de incremento para ajudar a pagar as contas 	<ul style="list-style-type: none"> - Várias vezes na semana via telefone ou email - 15 em 15 dias escritório para dar relatório sobre o ponto da situação e levar e trazer pastas de documentos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho controlado de forma informal (prazos tem que ser cumpridos) - Ligação remota grava as atividades feitas fora do escritório – sensação de controlo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de formação feitas on-line patrocinadas pela Ordem de Contabilistas - Gerente ajudava a tirar duvidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos em Teletrabalho - Não houve critérios de escolha - Imposição legal
	Funcionário Contabilista Certificado	<ul style="list-style-type: none"> - Trouxe o posto de trabalho para casa (Portátil) - Utilização da própria net para acesso remoto à empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - 15 em 15 dias ida ao escritório para dar relatório de atividade e para ir levar e buscar pastas de documentos de clientes - Vários contatos via telefone ou email da gerente para saber qual o ponto da situação e tirar dúvidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo via remoto e por telefone 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação on-line dada pela Ordem dos Contabilistas e a gerente tirou algumas dúvidas ou por telefone ou pessoalmente no escritório 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomos todos obrigados a ir para casa, a gerente teve receio da ACT que estavam a aplicar coimas às empresas que não estivesse em teletrabalho
	Funcionário Técnica de RH	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa comprou um servidor - Trouxe o posto de trabalho para casa – portátil - Reforço do sistema de backups 	<ul style="list-style-type: none"> - Devido às medidas e apoios às empresas a gerente ligava várias vezes por dia para mim - de 15 em 15 dias ida ao escritório para dar reporte das situações de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de trabalho - Não podia haver atrasos nas respostas a dar aos clientes - Não considera controlo 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação on-line da Ordem dos Contabilistas sobre lay-offs e medidas de apoio às empresas - Formação nos manuais fornecidos pela Seg Social e pela Autoridade Tributária - Formação Apeca programas Apoiar - Gerente esclareceu algumas dúvidas gerais vencimentos e descontos 	<ul style="list-style-type: none"> - Confinamento Geral todos foram obrigados a ficar em teletrabalho - Parecer técnico da Ordem dos Contabilistas deu luz verde para os Gabinetes de Contabilidade estarem abertos, mas a gerente teve receio das represálias da ACT pois aplicavam coimas avultadas a quem estive aberto
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em portáteis e em TIC para se conseguir trabalhar em casa 	<ul style="list-style-type: none"> - Início comunicação constante, depois passou a semanal 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho coordenado - Novas dinâmicas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Não houve formação 	<ul style="list-style-type: none"> - 95% da empresa foi para casa, a função fez com que fosse incluído no teletrabalho
	Funcionário Coordenadora Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em Portáteis 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca comunicação – via telemóvel - Idas à empresa para inteirar das situações - Reuniões no início por telefone depois passou a ser pelo Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança acima de tudo, frutos de muitos anos de relação profissional - Liberdade de trabalho - Trabalho por objetivos – prémio anual (já existia na empresa) - Entrevista anual de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Não houve necessidade de formação – cultura da empresa não é a favor - As pessoas são autodidatas - Guerra interna com chefias o tema da formação 	<ul style="list-style-type: none"> - 95% da empresa ficou em teletrabalho - 5% são a logística e o pessoal que trabalha com documentação de clientes (proteção de dados, não saem da empresa)

	Funcionário Técnico Administrativa	- Investimento em Portáteis	- Défice de Comunicação	- Mais Controlado do que Coordenado	- Não houve necessidade de formação	- 95% da empresa em teletrabalho - Apenas a logística ficou na empresa
Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Investimento em TIC para se trabalhar em casa - Trouxe o posto de trabalho para casa	- Comunicação frequente por telefone e email	- Sentimento de Controle constante (sempre a perguntar se o trabalho estava feito)	- Não houve formação	- Toda a empresa foi para casa durante duas semanas
	Funcionário Contabilista Certificado	- Investimento em VPN - Trouxe o posto de trabalho para casa - Portátil	- Comunicação frequente por telefone e email	- Sentimento de controle – sempre a ligar para ver como estava o trabalho	- Não houve formação	- Toda a empresa para casa em teletrabalho durante duas semanas apenas - Depois voltamos ao trabalho presencial - Não deu resultado
	Funcionário Contabilista Certificado	- Investimento em VPN - Trouxe o posto de trabalho para casa - Portátil	- Início muito complicado, ligava muitas vezes por dia e muitos emails	- Sentimento de Controle - O Trabalho tem que estar feito dentro dos prazos por causa das coimas	- Em casa não houve formação - No escritório foram muitas as ações de formação da Ordem dos Contabilistas, Seg.Social e Apeca	- Toda a empresa foi para casa trabalhar durante duas semanas - Voltamos todos para o escritório, a atividade não dá para trabalhar em casa, por causa das pastas de documentos e contato com os clientes
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	- Investimento em Portáteis e TIC para se conseguir trabalhar em casa	- Comunicação de parte a parte permanente	- Trabalho Coordenado - Novas formas de se trabalhar - Adaptação às novas realidades	- Formação inicial sobre VPN e sistema de segurança	- Apenas o setor produtivo ficou na empresa - O resto da empresa foi para Teletrabalho
	Funcionário Assistente Administrativa	- Investimento em Portáteis	- Comunicação constante por email e telefone	- No início tinha que apresentar um mapa de tarefas - Depois passou a ser mais coordenado	- Formação inicial sobre VPN e básica de informática	- Apenas o setor produtivo ficou na empresa - O resto da empresa foi para Teletrabalho
	Funcionário Chefe Departamento	- Investimento em Portáteis	- Comunicação diária via email e telefone	- Sentimento de Controle por causa dos relatórios que apresentou, mas poderá ser visto como forma de coordenação	- Não tive formação, não houve necessidade	- Apenas o setor produtivo ficou na empresa - O resto da empresa foi para Teletrabalho
Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registo	- Investimento em PC fixo	- Comunicação feita quando necessária e mensalmente para esclarecer dúvidas	- Trabalho é Controlado – trabalho por objetivos	- Não houve formação	- A atividade da empresa é de atendimento ao público, os 2 doentes de alto risco ficaram a 100% em Teletrabalho em casa - Resto da equipa 1 semana por mês em teletrabalho, apenas ficaram 4 pessoas presencialmente devido às regras do distanciamento

	Funcionário Oficial de Registo	- Investimento em PC fixo	- Comunicação apenas para esclarecer dúvidas	- Trabalho Controlado no servidor central	- Não houve formação - Dúvidas esclarecidas por pares ou superiores	- 2 pessoas a 100% em Teletrabalho em casa – doentes de alto risco - Resto da equipa 1 semana por mês em teletrabalho - 4 pessoas em permanência presencial para não fechar a empresa
--	--------------------------------	---------------------------	--	---	--	---

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 18 – Adoção do Teletrabalho como Modelo de Trabalho

Setor de Atividade	Funcionário	Sente a Falta dos Seus Colegas de Trabalho?	Trabalha o mesmo número de Horas?	Sente que o seu Trabalho é Reconhecido pela empresa?	Estabelece contato com os seus colegas?
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Sente a falta das conversas, da pausa para o café onde se podia desabafar sobre assuntos externos à empresa	- Dias que trabalha mais horas - Dias que trabalha menos horas - Na média trabalha o mesmo número de horas	- O esforço é reconhecido pela empresa, mas não a nível financeiro	- Quando surge oportunidade fala com a gerente e com colegas fora do horário de trabalho - desabafar
	Funcionário Contabilista Certificado	- Sente a falta de colegas, mas prefere estar na companhia de pessoas da mesma faixa etária	- Faz mais horas de trabalho pois não consegue fazer o trabalho dentro do horário de trabalho – demasiadas distrações	- Sentimento de que o esforço é reconhecido pela empresa	- Não fala com colegas apenas nas reuniões de trabalho
	Funcionário Técnica de RH	- Tempo de permanência na empresa leva ao sentimento de pertença - Sente a falta das conversas e partilhas de conhecimentos	- Início devido ao encerramento das escolas teve alturas que trabalhava mais horas por causa das medidas e lay-offs - Com o passar do tempo já consegue uma gestão de tempo eficaz e trabalha as mesmas horas	- Sentimento de reconhecimento do trabalho pela empresa	- Fala de 15 em 15 dias nas reuniões - Fala por vezes fora do horário de trabalho para desabafar
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	- Sente a falta de colegas - Prefere o modelo presencial, informal e descontraído, com tempo para brincadeiras entre colegas e pausas para café	- Trabalha mais horas	- Reconhecimento é o mesmo em Teletrabalho que presencial, objetivos cumpridos, prémios recebidos	- Fala em redes sociais fora do horário de trabalho para descontrair
	Funcionário Coordenadora Administrativa	- Sente a falta dos colegas	- Trabalha mais horas	- Reconhecimento mais ou menos forçado	- Fala por Teams - Presencialmente na empresa salvaguardando o distanciamento e o uso de máscara - Fora de horário por telefone ou por redes sociais para descontrair
	Funcionário Técnica Administrativa	- Não sente a falta dos colegas	- Trabalha por objetivos – mais horas	- Trabalho reconhecido pela empresa financeiramente ou apenas por palavras de incentivo	- Fala dentro dos horários de trabalho em reuniões por videoconferência

Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Não sentiu a falta dos colegas, foi pouco tempo fora da empresa	- Trabalha mais horas em casa - Trabalha à noite e fins de semana	- Sentimento de não reconhecimento do trabalho realizado - Trabalho tinha que ser feito	- Não estabeleceu contato com colegas, foi pouco tempo em casa
	Funcionário Contabilista Certificado	- Não sentiu a falta dos colegas, foi pouco tempo fora da empresa - A partilha de conhecimentos é essencial para dar respostas rápidas aos clientes	- Trabalha mais horas - Trabalha aos fins de semana	- Sentimento de não reconhecimento do trabalho realizado - Trabalho tinha que ser feito	- Em casa ligou algumas vezes para colegas - Em ambiente de escritório é preferível
	Funcionário Contabilista Certificado	- Trabalho era em excesso, tempo escasso que não houve tempo para sentir a falta de colegas - Reconhece que prefere o contato físico com os colegas	- Trabalha muito mais horas	- Sentimento de não reconhecimento do trabalho realizado	- Foi muito complicado, pouco tempo livre, muito trabalho e muitas dúvidas para serem esclarecidas, nada melhor que voltar ao escritório
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	- Sente a falta de colegas - Prefere o modelo presencial e as pausas para o café para descontrair	- Trabalha mais horas	- Reconhecimento é o mesmo desde que se cumpram os objetivos	- Fala em redes sociais fora dos horários de trabalho para descontrair
	Funcionário Assistente Administrativa	- Não sente a falta dos colegas	- Trabalha mais horas	- Tem dias em que a empresa diz que gosta do trabalho realizado	- Fala todos os dias com colegas, mas só a nível de trabalho e em horário de trabalho
	Funcionário Chefe Departamento	- Não sente a falta de colegas, fala com eles todos os dias	- Trabalha mais horas - Tempo de deslocações substituído por horas de trabalho	- Reconhecimento dado através de feedback constante	- Fala com colegas em redes sociais fora dos horários de trabalho para descontrair
Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registo	- Não sente a falta dos colegas - Relacionamento apenas profissional	- Tem dias que reconhece que trabalha mais horas, noutros trabalha menos horas - Consegue gerir o seu tempo	- Trabalho não reconhecido	- Não fala com colegas
	Funcionário Oficial de Registo	- Sente a falta dos colegas - É uma pessoa que gosta de interação com os colegas, sobretudo quando surgem dúvidas que tem que ser esclarecidas	- Trabalha o mesmo número de horas - Consegue gerir bem o tempo	- Não há qualquer tipo de reconhecimento por parte da empresa	- Fala com os colegas quando vai trabalhar para a empresa

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 19 – Conciliação da Vida Pessoal Versus Profissional em Teletrabalho – parte I

Sector de Atividade	Funcionário	Melhoria da Vida Familiar	Existência de Espaço Físico em casa para Teletrabalho	Alteração das Regras de Comportamento em Casa	Opinião da Família em relação a Trabalhar em Casa
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Consegue estar mais tempo com familiar doente (mãe)	- Utiliza a sala de jantar para ter o escritório, o que por vezes não é muito prático	- Pede apenas um pouco de silêncio quando os filhos chegam a casa - Resto é pacífico	- Mãe sente-se mais segura devido à presença constante da filha em casa
	Funcionário Contabilista Certificado	- Consegue estar mais tempo com amigos e familiares	- Utiliza a mesa da sala para colocar o portátil	- Teve que alterar apenas as rotinas diárias – horas de levantar	- Família não é a favor de trabalhar em casa, pois afirmam que não os visita pois trabalha à noite e aos fins de semana
	Funcionário Técnica de RH	- Melhorou bastante - Passa mais tempo em casa, consegue organizar melhor a sua vida	- Fez o escritório num quarto extra de forma a separar a vida de casa do escritório	- Com um menor em casa, com aulas à distância e estar em teletrabalho exige regras que deverão ser cumpridas senão nem existe estudo nem trabalho - No início foi difícil o menor não entende que a mãe está a trabalhar	- Família é um pouco crítica em relação a trabalhar em casa, pois trabalho é trabalho, lazer é lazer - Foi difícil explicar, mas agora já compreendem
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	- Consegue estar mais tempo com os filhos	- Meio escritório, meio escola	- As regras mantiveram-se as mesmas, tempo para o trabalho, tempo para lazer	- A opinião é o que tem que ser, não houve escolha
	Funcionário Coordenadora Administrativa	- É um contrassenso - Mais presente em casa, mais vezes levar a filha à escola, mais convívio familiar - Perdeu qualidade de vida, ganhou tempo	- Não arranjou espaço próprio, mas sente-se mais confortável na sala ou na mesa da cozinha	- Não alterou regras de comportamento em casa	- A família é a favor de trabalhar em casa - A filha reclama quando há lugar à extensão de horários
	Funcionário Técnica Administrativa	- Melhorou muito - A filha foi a maior beneficiária	- Utiliza a mesa da sala para fazer de escritório	- Não alterou regras de comportamento em casa	- Tem o sentimento que a família gosta que trabalhe em casa
Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Piorou, deixou de ter tempo para a família	- Ocupou a mesa da sala para fazer de escritório	- O tempo que tinha para a família passou a ser para o trabalho - Os horários deixaram de existir	- A família não deu opinião pois nem se apercebeu que estava a trabalhar em casa
	Funcionário Contabilista Certificado	- Piorou - Escola fechada, menores em casa	- Utiliza um cantinho da sala para fazer de escritório	- Os filhos tiveram de estar mais tempo no quarto para puder trabalhar - Quando regresssei ao escritório tive familiares	- A família é a favor de trabalhar em casa

				que ficaram com os menores	
	Funcionário Contabilista Certificado	- Piorou, não tinha tempo para a família	- Utilizou a mesa da sala para trabalhar	- As regras de comportamento em casa não sofreram alterações - Estava sozinha em casa a trabalhar	- A família compreende pois não havia outra hipótese
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	- Consegue estar mais tempo com os filhos	- Tem um espaço que dividiu para escritório e para escola	- Não alterou regras de comportamento em casa	- A família compreende pois não havia outra hipótese
	Funcionário Assistente Administrativa	- Piorou devido ao encerramento das escolas e o filho ficar em casa	- Utiliza um cantinho da sala para fazer de escritório	- O filho tinha que estar de phones quando estava a trabalhar	- A família é a favor de trabalhar em casa
	Funcionário Chefe Departamento	- Vida familiar manteve-se	- Utiliza a mesa da sala como mini escritório	- Passou a comer na cozinha e comprou uma televisão para a cozinha	- A família diz que está muito isolado em casa
Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registo	- Vida familiar manteve-se	- Ocupou a mesa da sala para fazer de escritório	- Alterou as datas de visita da filha menor (apenas nas férias da Pascoa teve com ela) - Teve que explicar o porquê dessa decisão à filha menor	- A família não deu opinião
	Funcionário Oficial de Registo	- Manteve-se tudo igual	- Ocupou a mesa da sala para fazer de escritório - O computador fixo não dá para arrumar a um canto	- Quando está em casa anda com roupa mais confortável - A própria chefe vai para o serviço de ténis, algo impensável antes da pandemia	- A família não se importa

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 20 – Conciliação da Vida Pessoal versus Profissional em Teletrabalho – parte 2

Setor de Atividade	Funcionário	Sente pressão dos amigos ou familiares?	É possível conciliar a vida pessoal com a vida profissional?	Sente-se Isolado?	Sente que tem tempo para si?
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Não sente pressão de familiares ou amigos	- É possível conciliar os dois mundos	- Por vezes sente um vazio pois passa muito tempo ao computador e não tem ninguém para desabafar o que lhe vai na alma	- Consegue organizar a vida familiar com a profissional e consegue ter tempo para si
	Funcionário Contabilista Certificado	- Sente a pressão da família e dos amigos pois pensam que como tem flexibilidade laboral poderia visitá-los mais vezes - O trabalho tem que ser feito dentro ou fora das horas de trabalho	- É possível conciliar a vida pessoal com a vida profissional, mas não é fácil gerir o tempo	- Sente-se sozinho, faz-lhe falta o convívio com os amigos para tomar uns copos	- Geralmente arranja sempre um tempinho para si, mas tem que ser mais forte que as distrações lá de casa
	Funcionário Técnica de RH	- No início não entendiam e faziam pressão - Agora já não fazem pressão	- É possível desde que haja muita organização de tempos	- Não se sente isolada, sente-se é mais cansada	- A organização do tempo foi algo que o Teletrabalho trouxe - Consegue tirar sempre um tempinho para si
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	- Não sente qualquer tipo de pressão de familiares ou amigos	- Consegue ter uma rotina com os filhos	- Às vezes sente-se isolado	- Ter tempo para nós próprios é muito importante
	Funcionário Coordenadora Administrativa	- Convívio com amigos resume-se a um casal que frequenta a casa, mas por causa do Covid não tem havido convívio	- Não tem tempo para si, mais tarefas domésticas - Despediu a empregada doméstica - Horários mais rigorosos da filha fazem com que tenha que ter as coisas a tempo e horas por causa dos horários da escola	- Não se sente isolado	- Arranja sempre um tempinho para si, apesar das tarefas domésticas, da filha e do trabalho
	Funcionário Técnica Administrativa	- Não sente pressão de familiares ou amigos	- Consegue gerir melhor o tempo	- Não se sente isolada, porque ela própria não se isola	- Tem um tempinho para si
Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- Não sente pressão de familiares ou amigos	- Não se consegue conciliar a vida pessoal com a vida profissional - O trabalho tem prazos a cumprir, deixa-se de ter tempo livre, é só trabalho	- Não teve tempo para se sentir isolado	- Com dificuldade consegue arranjar um tempinho para si
	Funcionário Contabilista Certificado	- Não sente pressão dos amigos e familiares - A pandemia não permite o convívio	- Não é fácil conciliar a vida pessoal com a profissional quando se tem filhos menores - Menores querem atenção - Não dá para trabalhar em casa	- Nem se apercebeu do isolamento, o trabalho absorveu todo o tempo	- Arranjava sempre um tempinho para si, nem que fosse quando os menores estavam a dormir

	Funcionário Contabilista Certificado	- O convívio foi restrito devido à pandemia	- É preciso saber gerir o tempo - Dava por si a trabalhar fora de horas e ainda nem tinha feito pausa para comer	- Não se sentiu isolada - Prefere o contato físico às redes sociais e às vídeo chamadas	- Início a adaptação foi complicada, mas depois consegue-se sempre arranjar um tempinho para si - Não deram hipótese de escolha
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	- Não sente pressão de familiares ou amigos	- Consegue-se conciliar a vida pessoal com a vida profissional - Consegue-se ter uma rotina com os filhos	- Sente-se isolado às vezes - O convívio faz falta	- Consegue-se arranjar sempre um tempinho para si
	Funcionário Assistente Administrativa	- Não sente pressão de familiares ou amigos - O convívio está parado por causa da pandemia	- No início foi difícil conciliar - Agora já consegue conciliar os dois mundos	- No início teve alturas de desespero, mas agora já está mais adaptada a esta nova realidade - Já não se sente tão sozinha	- Consegue gerir o tempo de forma tirar um tempinho para si
	Funcionário Chefe Departamento	- Não sente pressão de familiares ou amigos	- É possível conciliar a vida pessoal com a profissional	- No início sentia-se isolado agora o sentimento mudou, já não se sente tão isolado	- Ao fim de semana já faz exercício físico, consegue tirar esse tempo para si
Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registo	- Não sente pressão de familiares ou amigos	- É possível conciliar a vida pessoal com a profissional desde que se faça uma boa gestão do tempo	- Não se sente isolado	- Consegue arranjar um tempinho para si
	Funcionário Oficial de Registo	- Não sente pressão de familiares ou amigos	- Consegue gerir o tempo entre os dois mundos, mas reconhece que nem sempre é fácil	- Sente-se isolada do mundo quando está em teletrabalho - é uma pessoa dada a afetos, precisa de contato físico com pessoas	- Tem tempo para si

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 21 – Balanço Global Implementação do Teletrabalho – Trabalhadores

Setor de Atividade	Funcionário	Opinião sobre o Balanço Global da Adoção do Teletrabalho
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	Eu gostaria de me manter em Teletrabalho, pois verifico que a saúde mental da minha mãe sai favorecida e para mim é o principal
	Funcionário Contabilista Certificado	Gostaria de estar a tempo parcial em teletrabalho, acho que rendia mais, no escritório era só trabalho, em casa é complicado
	Funcionário Técnica de RH	O Teletrabalho como opção é vantajoso, agora como obrigatório não é uma boa política pois obrigou as empresas a tomar decisões que se calhar não foram as mais corretas, tais como fornecer apenas o computador e não compartilhar nas despesas
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	Teletrabalho na opção mista, presencial e em casa, não pela imposição
	Funcionário Coordenadora Administrativa	Assim, assim – teletrabalho bem estruturado para o futuro, agora num espaço de 15 dias ninguém estava preparado - O teletrabalho tem que ser bem pensado - É vantajoso para todos - Obrigatório – pelo menos não foi a melhor forma, falta de apoio; a dificuldade de ir à empresa levou a que se falhassem prazos, mas trabalhando fora de horas lá se conseguiu - O teletrabalho traz benefícios, mas tem que ser muito bem pensado
	Funcionário Técnica Administrativa	- Teletrabalho foi muito positivo, fiz desporto, trabalho sem stress, stress de andar para aqui e para ali em deslocações. - Tratei das responsabilidades familiares de forma mais rápida e sem stress
Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	O teletrabalho não é opção, prefiro o trabalho presencial, o contato com os clientes, o contato com colegas para partilhar conhecimentos e tirar duvidas
	Funcionário Contabilista Certificado	A minha opinião sincera é que ser mãe e contabilista não é tarefa fácil para estar em teletrabalho. Reconheço que prefiro o escritório ao ambiente em casa. As pastas de arquivo não podem sair do escritório. A logística é muito complicada
	Funcionário Contabilista Certificado	- O Teletrabalho não é boa opção para quem trabalha com documentos e informações confidenciais dos clientes - O simples facto de tirar as pastas do escritório já é por si só um risco à segurança é põe em causa a proteção de dados
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	Teletrabalho na opção mista, presencial e em casa, não pela imposição
	Funcionário Assistente Administrativa	Estava preparada a nível psicológico para ficar em casa até Dezembro de 2021 - A possibilidade de levantar mais tarde é uma grande vantagem - Não sentir a pressão dos horários – gestão de tempo mais eficiente - Melhor disciplina do trabalho - Início era mau, mas agora é bom

	Funcionário Chefe Departamento	Mais positivo do que negativo, consigo fazer uma boa gestão de tempo
Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registo	O teletrabalho para mim foi muito positivo a nível geral
	Funcionário Oficial de Registo	Prefiro trabalhar presencialmente, as relações humanas fazem-me falta

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 22 – Futuro Próximo Teletrabalho – Trabalhadores

Setor de Atividade	Funcionário	Futuro Próximo do Teletrabalho
Gabinete Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	Já falei com a gerente sobre a possibilidade de me manter em teletrabalho, e ela disse que iria pensar. Para mim o teletrabalho continuaria a ser em casa e nos mesmos moldes, não alterava nada
	Funcionário Contabilista Certificado	Acho que vai ser difícil me manter em teletrabalho, a minha produtividade é maior no escritório
	Funcionário Técnica de RH	Gostaria de ficar em Teletrabalho, mas a tempo parcial, o ambiente de trabalho faz-me falta assim como a rotina de sair de casa para o trabalho
Serviços Consultoria	Funcionário Diretor Operações	A empresa irá estar em teletrabalho até Dezembro de 2021, nos moldes que está neste momento, mas pondera dar a escolher a cada um a melhor opção, eu sou a favor de misto
	Funcionário Coordenadora Administrativa	- A cultura da empresa – não vai continuar em teletrabalho – o pessoal trabalha melhor se a chefia estiver em cima - Houve uma poupança financeira muito significativa, mas...
	Funcionário Técnica Administrativa	- Não me parece que a empresa irá adotar o teletrabalho no futuro, e se o fizer talvez na modalidade meio/meio
Gabinete de Contabilidade	Funcionário Contabilista Certificado	- A empresa não pretende optar por teletrabalho e eu sou a favor, a minha função não permite estar em teletrabalho devido ao manuseio das pastas de arquivo e reuniões presenciais com clientes - A pandemia trouxe para os contabilistas acréscimos de trabalho que não estavam previstos - Os lay-offs, as medidas Apoiar entre outros - A falta de informação por parte do Governo antes da comunicação social fazia com que os clientes ligassem a horas fora do horário de trabalho, queriam era soluções - Fiz o trabalho de contabilista, advogado, conselheiro e até mesmo ombro amigo
	Funcionário Contabilista Certificado	- Para mim o Teletrabalho não é opção, a contabilidade é feita de documentos e informações confidenciais - Pode ser vantajoso para algumas profissões para a minha não é
	Funcionário Contabilista Certificado	Na minha atividade o teletrabalho não é opção, o contato direto com os clientes tem que ser constante, as informações têm que ser resguardadas, o convívio com os colegas é essencial para partilhar conhecimentos e tirar dúvidas quando nos falta o resto dos organismos do estado. - Temos que ser advogados, contabilistas, conselheiros para os nossos clientes a custo zero
Prod. E Distr. Produtos Químicos	Funcionário Diretor Comercial	- A empresa prefere que os trabalhadores estejam lá fisicamente, aliás investiu nas instalações de forma que se conseguisse estar em open space com acrílicos para se dar o distanciamento - A cultura é à moda antiga, os trabalhadores trabalham melhor com as chefias ao pé

	Funcionário Assistente Administrativa	<p>- Eu com o teletrabalho ganho o mesmo</p> <p>- A adoção do Teletrabalho meio/meio era a melhor modalidade, mas parece-me que a empresa prefere ter os trabalhadores na empresa, também já investiram tanto dinheiro nas instalações...</p>
	Funcionário Chefe Departamento	<p>Por mim ficava em teletrabalho parcialmente tipo 70% em casa, 30% no escritório, mas parece-me que a empresa pretende que voltemos ao espaço físico, investiu muito nas instalações (acrílicos, EPI, mascaras, gel)</p>
Serviços Notariais	Funcionário Oficial de Registo	<p>Irei ficar em teletrabalho até ao final de 2021, depois se me derem a escolher em prefiro ficar em teletrabalho a 100% nos mesmos moldes que me encontro neste momento</p>
	Funcionário Oficial de Registo	<p>- Se tiver que ficar em teletrabalho, fico, mas as relações humanas fazem-me falta</p> <p>- O local de trabalho é trabalho, casa é casa, com o teletrabalho fica tudo misturado, não existem fronteiras que separam os dois mundos</p>

Fonte: Elaboração Própria